

المركز الديمقراطي العربي
برلين - ألمانيا

القيادة الادارية

تأليف:
د.أيمن حسن الديراوي
د.أحمد فاروق أبوغبن

2021





رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. **عمار شرعان**

تنسيق واشراف: **د. محمد محمد المغير**

مدير النشر: **د. أحمد أبو هوكو**

المؤلفان:

د. أيمن حسن الديراوي

أستاذ التخطيط الاستراتيجي وريادة الاعمال المساعد، جامعة الأقصى -قسم إدارة الأعمال

د. أحمد فاروق أبو غبن

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة الأقصى -قسم نظم المعلومات الإدارية

عنوان الكتاب:

القيادة الإدارية

الطبعة: **الأولى –ديسمبر 2021م**

رقم التسجيل: **VR.3383.6587 B.**

مكان الإصدار: **غزة، القدس، برلين**

الناشر

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين _ ألمانيا

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

Germany:Berlin 10315

Tel: 0049-Code Germany

030 -54884375

30 -91499898

30 -86450098

Mobiltelefon : 00491742783717

E-mail: jssdom@democraticac.de

آية قرآنية

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

أَفَمَن يَعۡلَمُ أَنَّمَآ أُنزِلَ إِلَيۡكَ مِن رَّبِّكَ ٱلۡحَقُّ كَمَنۡ هُوَ أَعۡمَىٰٓۚ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ

(الرَّعۡدِ: 19)

إصدارات المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية-ألمانيا - برلين. 2021

فهرس المحتويات

مقدمة

توجد العديد من المشاكل التي تعصف بالأمم والشعوب، ومن أهم هذه المشكلات التخلف وعدم الفعالية وضياع الثقافة والهوية وضعف القيادات، وعند التأمل في تلك المشكلات والتفكير لإيجاد حل لها تبين أنه في حال وجود قيادات شابه واعية تحمل هموم أمتها سيؤدي ذلك إلى حل كل تلك المشكلات، حيث أن القيادة تعتبر مفصل أساسي، وبدونها لن نستطيع إنجاز تغيير حقيقي لواقع الأمة.

وعند الرجوع للإحصائيات والتقارير نجد أن 2% من البشر هم قادة بالفطرة، و96% من البشر هم ليسوا قادة بالفطرة ولكنهم يستطيعون اكتساب مهارات قيادية من خلال التدريب، وأن 2% من البشر لا يستطيعون اكتساب مهارات قيادية مهما تم تدريبهم.

فبالتالي يجب التركيز على صنع وتدريب قيادات قادرة على تغيير المجتمع من خلال التربية الفعالة حيث تعتبر المصدر الرئيسي لصناعة القادة، ويجب التركيز في عملية التربية على تغيير القناعات والطموحات، وتغيير الاهتمامات، وتغيير المهارات، وتغيير القناعات وصولاً لبناء ثقافة القيادة.

فكان لزاماً على الكاتبين أن يضعا بصمة ولو بسيطة رغبة منهم في التأثير في شبابنا نحو الأفضل، وتزويدهم بالمهارات الأساسية للقيادة، ومن خلال هذا العمل المتواضع تم الحديث عن هذا الموضوع من خلال هذا الكتاب والذي يحتوي على عدة فصول هي كالاتي، بحيث كان الفصل الأول بعنوان إدارة الأعمال ويتحدث عن تعريف علم الادارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى ووظائف الإدارة، والفصل الثاني بعنوان القيادة ويتحدث عن سمات القائد وأهمية القيادة نظريات القيادة ، والفصل الثالث بعنوان الاتصال ويتحدث عن مراحل عملية الاتصال وأنواع الاتصالات ومعوقات الاتصال، والفصل الرابع بعنوان الدافعية والتحفيز ويتم عرض مفهوم الدافعية والحافز والحاجات الانسانية ونظريات الدافعية، والفصل الخامس هو الإدارة الإلكترونية ويتم توضيح فيه الفرق بين الادارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأهمية ووظائف الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها.

الفصل الأول: إدارة الأعمال



محتويات الفصل الأول:

- أهمية الإدارة في عصرنا الحاضر.
- ماهية المنظمة.
- مفهوم الإدارة.
- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.
- العملية الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- التخطيط: مفهوم وأهمية التخطيط، إيجابيات وفوائد التخطيط، سمات التخطيط الصحيح، الغايات التي يرنو التخطيط لتحقيقها تتجسد.
- التنظيم: أساسيات التنظيم، خصائص التنظيم، أنواع التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابة: تعريف الرقابة وأهميتها، مكونات عملية الرقابة.
- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة.

أولاً: أهمية الإدارة في عصرنا الحاضر:

لقد أطلقت على عصرنا الحاضر أوصاف ومسميات عديدة، ومن بينها عصر الفضاء، وعصر المعلوماتية، وعصر الاتصال، وعصر الثورة المعرفية، وعصر التغيير، وغيرها.

إذا ما نظرنا ملياً حولنا، لوجدنا بأنه من الأجدر والأصوب أن يطلق على هذا العصر "عصر المنظمات والإدارة"، والمنظمات هي الشكل المؤسسي السائد في المجتمعات المعاصرة، وهي تحيط بالإنسان من كل جانب وتلازمه منذ ولادته إلى حين وفاته، ويستحيل تجنبها أو الفرار منها.

تعتبر المنظمات الوسيلة الرئيسية لإشباع مختلف الحاجات والخدمات والمتطلبات الإنسانية في أي مجتمع، من غذاء وماء وشراب وكساء ومأوى ومواصلات واتصالات وصحة وتعليم ورعاية اجتماعية وترفيه ورياضية وغيرها. وهي تسيطر على ثروات المجتمع، ويعمل لديها نسبة كبيرة من أفراد المجتمع، وهكذا تؤثر المنظمات إلى حد كبير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بل ويمتد تأثيرها إلى المعتقدات الدينية والحياة الأسرية، وباختصار تتغلغل المنظمات وتؤثر في شتى جوانب ومجالات حياة الأفراد والمجتمعات.

إن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات، لا بل أن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته. فالإدارة الناجحة الفعالة هي مفتاح أي منظمة وأساس بناء أي مجتمع ومفتاح تطوره وتقدمه. ويتركز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ولا سيما الموارد البشرية، وبما يضمن تحقيق أعلى مستوى للجودة بالنسبة لحاجات ومتطلبات

ورغبات المجتمع المختلفة، ويعني الاستخدام الأمثل للموارد حشد الجهود البشرية والموارد وتوجيهها وتنسيقها بما لا يسمع بأي تبذير أو إسراف أو هدر أو ازدواجية أو تداخل، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. ولما كان عصرنا الحاضر "عصر المنظمات" فلابد من توضيح مفهوم " المنظمة".

ثانياً: ماهية المنظمة:

أشرنا سابقاً إلى أن المنظمات توفر للإنسان والمجتمعات مختلف سبل العيش ومقومات الحياة والبقاء والنمو والتطور. إذ توفر المنظمات مختلف السلع والخدمات التي لا يمكن توفيرها من خلال الجهود الفردية. فالمنظمات تقوم باستخدام الموارد بطريقة جماعية، والاستفادة من اقتصاديات تقسيم العمل والتخصص وذلك باستغلال الطاقات وتعظيم العائد من موارد المنظمة، وهذا يعني أن الجهود الجماعية تعطي نتائج أفضل من الجهود الفردية لقد عرف الكاتب روبنز المنظمة بأنها نظام أو كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما، لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة وهذا التعريف يتضمن ثلاث مؤشرات أساسية هي:

1- وحدة **Unit** : أي أنها تتألف من أجزاء مترابطة مع بعضها لا يتحقق وجودها وفاعلية عطائها المستهدف دون أن يتحقق أبعاد التوحد بين مكوناتها الأساسية، إذ أن التنسيق والتوحد والتكامل بينها يعد حصيلة أساسية لتحقيق المنظمة بعطائها المستهدف في ظل معطيات المجتمع ومتغيراته المختلفة، فالوحدة حقيقة أساسية تنشدها المنظمات بمختلف مجالات عملها فالأسرة والمدرسة والنادي والجامعة والدولة والقطاع الخاص ... إلخ إن لم يتحقق في إطار المنطق الوحدويّ

للأجزاء وتعاملها المنسق لا تقدر على مواصلة البقاء أو الاستمرار في الأداء الفعال، سيما في كل الصراعات المحترمة في أوساط المنظمات الإنسانية عموماً.

2- اجتماعية: إن إطلاق مفهوم اجتماعية يعني لا شك من تواجد المنظمة واحتوائها على فردين أو أكثر وقد يمتد العدد بها لآلاف أو عشرات الآلاف من الأفراد، إذ أن هؤلاء الأفراد يعيشون في إطار المنظمة من خلال التفاعل الاجتماعي حيث يسهم في ظل التنظيم الرسمي الذي ينظم سبل علاقاتهم مع بعضهم والتنظيم غير الرسمي الذي يؤطر طبيعة التفاعلات الاجتماعية من العاملين في المنظمة.

3- هادفة: وهذا يعني بشكل دقيق أن المنظمة تسعى من خلال وحدتها التنظيمية وأبعادها الاجتماعية المتفاعلة نحو تحقيق هدف معين، كأن يكون اقتصادياً وأبعادها الاجتماعية المتفاعلة نحو تحقيق هدف معين، كأن يكون اقتصادياً، اجتماعياً، ثقافياً، تنموياً.. إلخ من الأهداف التي تسعى المنظمات بشكل عام نحو تحقيقها.

ولذا يتضح من خلال ذلك بأن المنظمة في مجالاتها المختلفة وأبعادها المتباينة تسعى نحو تحقيق الأهداف المتوخي بلوغها، وهذا ما جعل الدور الذي ينبغي أن تتسم به المنظمات اليوم في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والحضارية ذو أهمية أكبر مما كانت عليه منظمات أمس ولذلك لعبت الإدارة وعملياتها المختلفة عاملاً حاسماً نحو تحقيق ذلك.

ثالثاً: مفهوم الإدارة:

الإدارة علم وفن في آن واحد. فالإدارة علم لأنه نتيجة الدراسات والأبحاث العلمية المنهجية في مجال الإدارة عبر عقود طويلة، وبفضل ما أسهمت به العلوم الأخرى، ولا سيما السلوكية، وتراكمت قاعدة معرفية راسخة من النظريات والأسس والمبادئ والقواعد التي تحكم العملية الإدارية، وإذا ما طبقت فستؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير. كما أصبح بالإمكان دراسة هذه النظريات والأسس في الجامعات والكليات والمعاهد، ومن ثم تطبيقها في الحياة العملية.

كما يمكن القول بأن الإدارة فن، فالعملية الإدارية معقدة وديناميكية وتتطلب من المدير البراعة، والبصيرة والإبداع والاجتهاد والمقدرة على الاتصال الناجح من أجل تطبيق الأسس والنظريات والمبادئ بكفاءة وفاعلية في ظروف متغيرة.

رابعاً: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

يعتمد علم الإدارة كثيراً على العديد من العلوم الاجتماعية والإنسانية والرياضية، ولا سيما العلوم السلوكية، ولذا يعتبر علماً متعدد الحقول والمصادر. وهذا يتطلب من المدير أن يكون ملماً بالمبادئ الأساسية في كثير من العلوم ذات الصلة الوثيقة بعلم الإدارة، ومن بينها العلوم الآتية:

1- علم الاقتصاد

يعني علم الاقتصاد باستغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية. ويتوافق ذلك مع هدف الإدارة وهو توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها.

2- علم النفس:

يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير الفرد والمجتمع. إن عمل المدير أساساً هو إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين. لذا يتوجب على الإداري أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وحافزتيهم وانتمائهم للعمل.

3- علم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بين أعضائها. وحيث أن الفرد يعمل ضمن جماعة، والمنظمة عبارة عن جماعات (إدارات، اقسام، فرق عمل) ، وأن المنظمة تعيش في مجتمع وتتفاعل معه، لذا من الضروري أن يكون المدير ملماً بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع.

4- العلوم الرياضية والإحصاء:

يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظريات الاحتمالات والمعادلات في صنع القرارات، وفي اعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها.

5- القانون:

في كل مجتمع هنالك قوانين وتشريعات متنوعة تنظم العلاقات وتضبط الأنشطة المختلفة لضمان بناء المجتمع واستمراره. وإن معرفة الإداري بهذه التشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات ولا تخالفها.

6- علم المحاسبة:

تــوفر البيانـــات والقيــود المحاســبية والميزانيــات والقواعــد الماليــة وغيرهــا صــورة صــادقة وحقيقيــة عــن أوضــاع المنظمــة وموقفهــا المــالي والتكــاليف والإيــرادات والأربــاح المأمولــة وغيرهــا، فهــو لا يستطيع الإداري الاستغناء عنها.

7- علم الحاسوب:

يتغلغل استخدام الحاسوب في مختلف جوانب الإدارة ومجالاتها، سواء في أنشطة الإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية وغيرها، أو في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومع تزايد أهمية المعلومات في أي منظمة، ولكون الحاسوب يشكل عماد نظم المعلومات، فقد أصبح من الضروري لأي مدير أن تكون لديه دراية ومعرفة بالحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدامه واستخدام برمجياته في مجال عمله.

خامساً: العملية الإدارية:

إن العملية الإدارية تتضمن عدداً من النشاطات التي ينبغي أن يمارسها المدير في أي مستوى إداري أو تنظيمي في المنظمات المختلفة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة وبمختلف المستويات التكنولوجية التي تتسم بها ولذا يمكن القول بأن المدير يقوم بممارسة نشاطات إدارية تستهدف توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف ولذا فإن مختلف الأدبيات الإدارية ترتكز على أن المدير يقوم بممارسة أربعة أنشطة ووظائف إدارية أساسية هي:

1- التخطيط.
2- التوجيه.
3- التنظيم.
4- الرقابة.

ولابد من الإشارة هنا إلى هذه الوظائف متداخلة ومتشابكة ببعضها البعض بحيث أنه لا نستطيع الفصل بينها إلا للأغراض النظرية والأكاديمية، إذ أن العملية الإدارية تمثل الإطار المنظمي الذي يتضمن مجموعة واضحة من الأنشطة التي ترتبط مع بعضها البعض ارتباطاً عضوياً فاعلاً نحو إنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، فهي ككل متكامل ومتفاعل مع بعضها ولا يتحقق النشاط الجزئي إلا من خلال تحقيق الأنشطة الكلية للمنظمة بذاتها، وأدناه تفصيلاً واضحاً لطبيعة هذه الوظائف:

1-التخطيط:

مفهوم وأهمية التخطيط:

إن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويسبقها في ممارسة جميع الأنشطة التي تقوم المنظمة بأدائها، إذا أنه يمثل الأسلوب الداعي والهادف لتوجيه جميع الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية وفق المستجدات البيئية لما يحقق المسار التطوري المستمر في الإبقاء ومواصلة الأداء المستهدف، إذ أن التخطيط حظي باهتمام كبير من لدن الاختصاصين والباحثين والمفكرين في المجالات الإدارية المختلفة إذ أن التخطيط يمثل حالة الاستشراف للمستقبل وما ينطوي عليه من متغيرات تساهم في تقليص دائرة المجهول لدى إرادة المدير قدر المستطاع حيث أن وفرة المعلومات قادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة سواء الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، ثم محاولة التحكم والسيطرة على بعضها فالتخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل مستنداً فيه المدير إلى الماضي أو المؤشرات والدلائل المعتمدة لوضع الخطط الهادفة لتحقيق استقرار واستمرار المنظمة في الأنشطة

الانتاجية والخدمية في ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق فالتخطيط إذن عمل تحكيم يرمي لتطويع المستقبل المجهول إلى ارادة المدير قدر المستطاع حيث أن وفرة المعلومات والبيانات التاريخية من شأنها أن تساهم في تقليص دائرة المجهول التي يتم في ضوئها تحديد الخطط المستقبلية وهذا من شأنه أن يساهم في تقليل فرص حصول الصدفة أو الحظ في المهام التي يستهدفها المدير في هذا المجال، إذ أن للتخطيط إسهام هادف في بناء صورة المستقبل وخلق تفسيراً واستجابة لما ينطوي عليه وهو تحديد مسبق لما يراد فعله والكيفية التي يتم بها الإنجاز المستهدف.

إذ أن التخطيط بهذا المفهوم يعد أداة فاعلة في تمكين المنظمات المختلفة سواء الإنتاجية او الخدمية من إدارة عملياتها التشغيلية وامكانية نموها واستمرارها وقد أصبح الإيمان بأهمية التخطيط ترقي إلى مصاف الإيمان بإمكانية البقاء والاستمرار للمنظمة ولا سيما في ظل ظروف العولمة والمنافسة المحتدمة بين المنظمات ذات السلع المتماثلة والبديلة بصورة خاصة.

ان التخطيط وفقا لهذا المفهوم ينصب على تحديد الأنشطة والأعمال التي يزعم القيام بتنفيذها وتحديد المديات الزمنية اللازمة لها، إضافة لتحديد سبل البدء والانتهاء من كل عمل يستهدف التخطيط له، فالتخطيط يتضمن التفكير المنظم الواعي الذي يسبق أي نشاط تنفيذي يراد اتخاذه وقد أشار (Robbins & coulter، 2007) بأن التخطيط هو عملية تحديد المنظمة لأهدافها وبناء استراتيجيتها لإنجاز تلك الأهداف من خلال تطوير الخطط الشاملة في إطار تنسيق وتكامل الأنشطة المختلفة.

لهذا فإن التخطيط يتضمن تحديد الأهداف المراد إنجازها وبناء الاستراتيجيات ورسم البيانات والبرامج والإجراءات والقواعد التي يتم الاسترشاد بها من قبل الأفراد والجماعات العاملة في مختلف حقول النشاطات الإدارية والتنظيمية بغية تنفيذ هذه الاستراتيجيات، ولذا فإن التخطيط يتسم بالشمولية (الكلية) واستمرارية العمل، ونظرا لكون التخطيط يقترن بالمستقبل فإنه ينطوي على عملية تفكير عقلية تستشرق الآفاق المستقبلية للنشاط العملي للمنظمة في ضوء المستجدات الظرفية المحتملة، فهو عملية تفكيرية لما ينطوي عليه المستقبل وتقليص مساحات المجهولية فيه من خلال الاستقراءات والاستنتاجات التنبؤيّة لذلك المستقبل.

مبادئ التخطيط:

ولذلك نلاحظ بأن التخطيط يعتمد مبدأين أساسين هما:

أ- **التنبؤ:** بما ينطوي عليه المستقبل والمتغيرات المقترنة به سواء الخارجية أو الداخلية ولذلك فإن عملية **(SOWT)** تعتبر مرتكز الفكر التخطيطي بهذا الشأن لا سيما بأن تأخذ البيئة الخارجية وتدرس الفرص والتهديدات المحتملة بشأنها ثم نأخذ البيئة الداخلية وتدرس من خلالها عناصر القوة والضعف في المنظمة، ولذا فإن التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل يعد مرتكز الفكر التخطيطي السليم من خلال دراسة وتحليل الظواهر والمتغيرات في إطار البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة.

ب-**تحديد الأهداف:** ورسم السياسات المتعلقة بالتنفيذ في ضوء التحليل السليم لمختلف المتغيرات المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً.

إيجابيات وفوائد التخطيط:

إن التخطيط السليم يساهم بتحقيق العديد من الفوائد والإيجابيات منها على سبيل العد لا الحصر ما يلي:

1. يساهم التخطيط في تقليص الجهود المادية والبشرية المطلوبة في ضوء تحديد أفضل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المراد انجازها بأقل مجهود وكلفة ووقت.
2. يساعد التخطيط في ضوء تحديد الأهداف والوسائل الكفيلة بإنجازها إلى إمكانية الرقابة الفعالة على الأنشطة التنفيذية من الناحيتين الكمية والنوعية وتحديد الانحرافات بين المخطط والمتحقق فعلاً، ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأنها تقليصاً للجهود المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.
3. يساهم التخطيط في إطلاق فاعلية الأفراد والجماعات العاملة وإمكانياتهم الإبداعية من خلال تنفيذ الأهداف إذ يتم من خلاله تحقيق الاستثمار الأمثل للفكر الإبداعي الخلاق للطاقات الإنسانية العاملة لا سيما بأن التخطيط السليم وإشراك العاملين في بناء الخطط الاستراتيجية والتشغيلية يساهم في بروز الإبداع الفردي والجماعي بصورة أكثر عمقاً وشمولاً.
4. يساهم التخطيط السليم في امتصاص أثار التغيرات الطارئة حيث أن المتغيرات الظرفية والبيئة تلعب دروا كبيراً في نجاح أو فشل المشاريع الاقتصادية المختلفة ولذا فإن القدرات التخطيطية الفعالة تساهم في

امتصاص أثار تلك التغييرات وسرعة الاستجابة لها كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية... الخ.

5. يساهم التخطيط في ايجاد سبل التنسيق بين مختلف الأنشطة العاملة في إطار المنظمة كالنشاطات الانتاجية والتسويقية والمالية والبشرية وغيرها، لا سيما بأن التخطيط يتعلق بتنسيق وتفاعل تلك النشاطات من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ككل.
6. يساعد التخطيط السليم على مواجهة المنافسة لا سيما في الظروف المالية واشتداد العولمة الاقتصادية فالمنظمة التي تمارس التخطيط السليم تساهم بشكل فعال في تحقيق سبل مواجهة المنافسة وتحقيق إمكانية البقاء والاستمرار في نشاط الأعمال وإلا فإنها إن لم تمارس التخطيط الواعي لسبل البقاء والاستمرارية فإنها تواجه حالات الفشل وعدم القدرة على البقاء في مجال الأعمال والأنشطة الهادفة.

سمات التخطيط الصحيح:

يتضح بأن التخطيط السليم يتسم بالسمات التالية:

1. يحظى التخطيط بأولوية واضحة في إطار الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير أو الرئيس في أي مستوى إداري معين.
2. التخطيط عملية ذهنية فكرية وتحليلية تتطلب قدراً كبيرا من الوعي والإدراك لمعالم التغير والمستجدات الظرفية المختلفة وكيفية التعامل معها.
3. يقوم التخطيط على أساس بناء الاستراتيجيات وتحديد السياسات والقواعد والإجراءات والموازنات التقديرية لمختلف الأنشطة التي

تمارسها المنظمة ككل وبناء السبل التنسيقية والتكاملية بينها لتحقيق الأهداف.

4. تعتمد عملية التخطيط على الإدارة بالحقائق من حيث وفرة البيانات والمعلومات والمعارف المختلفة بصورة دقيقة وصحيحة وشفافة وموضوعية، إذ يحدد في استخدامها بدقة للإسهام في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة وتحقيق الاستقرار والاستمرار لها.

5. تتطلب عملية التخطيط اعتماد الجدولة الزمنية الواضحة لإنجاز الأهداف لكي يحصل من خلالها التحقق من القدرة التنفيذية على السير وفق هدى الخطط الموضوعة وتصحيح الانحرافات الحاصلة أثناء النشاط التنفيذي لها.

ولذا فإن التخطيط السليم من شأنه أن يحقق القدرة الإنسانية في مواصلة الأنشطة المطلوبة وفقاً للإمكانات المتاحة بصورة واعية ومدركة لجميع المستجدات الظرفية وسبل مواجهتها وتقليص الأثار الناجمة عنها.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الإدارة الكفؤة والفاعلة في المنظمة وخصوصاً في المنظمات المعاصرة لا بد من أن تقوم بتنسيق أنشطتها وجهودها وتطويرها باستمرار وفقاً للمستجدات والتغيرات التي تتسم بها البيئة المعاصرة من تغييرات متلاحقة ومستمرة في مجالات التقدم والتطور التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وظروف المنافسة والعولمة وثورة الاتصالات وغيرها من اتجاهات العنصرية وما يرافقها من متطلبات قادرة للاستجابة لتلك المتغيرات ومحققة لصور التكامل الفعال معها ولذا فإن

الغايات التي يرنو التخطيط لتحقيقها تتجسد بما يلي:

أولا: مواجهة حالات عدم التأكد والتغير المستمر:

أن ظاهرة التغير تعد حالة طبيعية ومرافقة لجميع النشاطات الجارية، وقد أشار الرئيس الأمريكي جون كينديي John f.Kennedy في إحدى خطاباته في ألمانيا فرانكفورت بتاريخ june25 بأن :

"change is the law of life، and those who look only to the past or the present are certain to miss the future "

التغير هو قانون الحياة والذين يركزون النظر على الماضي أو الحاضر فأنهم حتماً سيفقدون المستقبل.

ولذا فإن التخطيط يتعامل مع متغيرات بيئية وظرفية دائمة التغير وعدم التأكد، لذا فإن الجهود الفكرية والعقلية ينبغي أن تستقرئ متغيرات البيئة وآفاقها التنبئية بوحي من الإدراك السليم لمتطلبات التغير وأن تتسم في هذا الإطار بوحي المنظمة المعاصرة ألا وهي منظمة المعرفة من خلال قواعد الفكر التغيري وهي (تعلم، تكيف، ثم تغير) ولذا فإن التخطيط ينبغي أن يحقق آفاق التعامل البناء مع مستجدات التغير البيئي على مختلف منعطفاته المتغيرة على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.. الخ، ويجب الأخذ بنظر الاعتبار عند الشروع بوضع الخطط الملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

ثانياً: توجيه الاهتمام نحو تحقيق الأهداف:

التخطيط عمل إداري يوجه تماماً نحو تحقيق أهداف المنظمة لذا فإن التخطيط المراد إنجازها ينبغي أن تركز على جانب كبير من الأهمية من حيث خلق التنسيق الملائم بين مختلف أنشطة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق تلك الأهداف كما أن التخطيط الفعّال لا بد وأن تركز على جانب كبير من الأهمية من حيث خلق التنسيق الملائم بين مختلف أنشطة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق تلك الأهداف وقد أشارت العديد من البحوث الاختصاصية في مجال التخطيط في العمل النهايات المراد تحقيقها في عقله تلك الحكمة التخطيطية المستهدفة في وحي من الإدراك الواسع لمتطلبات الخطط الموضوعية نحو إنجاز الأهداف الشاملة للمنظمة.

ثالثا: تحقيق الكفاءة الاقتصادية في التخطيط:

إن الغاية الرئيسية من التخطيط أن يكون قادراً على تحقيق الكفاءة في المتطلبات التخطيطية إذ ينبغي أن يكون الجهد والكلف الناجمة عن التخطيط ونشاطاته التشغيلية تتسم بالكفاءة إذ أنها تحقق المردودات الاقتصادية المجزية قياساً بالتكاليف الناجمة عنها، إضافة لكونها فاعلية ترشيدية في استخدام الموارد المتاحة في المنظمة وتحقيق العوائد (المنافع) المجزية بهذا الشأن وإلا أصبحت العملية التخطيطية عبئاً مضافاً على النشاطات الإدارية والتنظيمية الأخرى.

رابعا: تسهيل وظيفة الرقابة:

أن الخطط السليمة من شأنها أن تساهم بشكل واضح في تحقيق الرقابة الفعالة وتسهيل مهامها، حيث أن المدير لا يستطيع ان يقوم بممارسة دوره الرقابي بشأن العمليات الإنتاجية والتشغيلية وكذلك أنشطة مرؤوسيه دون الركون إلى معايير قياسية فعالة يتم اعتمادها وذلك، ولذا فإن الرقابة لا يمكن أن تتحقق بدون وجود خطط مسبقة يتم صياغتها بوضوح ويسترشد في ضوؤها تحديد معاير الأنشطة والاعمال المراد.

2-التنظيم:

أساسيات التنظيم:

لقد حفل الفكر الإداري بالنظريات التي تناولت أساسيات التنظيم إلا أن هناك قواسم مشتركة بين مختلف الباحثين والمفكرين أكدت بشكل لا يدعو للشك بأن التنظيم يعد من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة إنسانية هادفة، ولكي تحقق المنظمة فاعليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها المراد إنجازها فلا بد من توافر العناصر الأساسية التي ينبغي توافرها كأسس فاعلة في تحقيق النشاط التنظيمي وهي:

أولا: تحديد الوظائف الإدارية:

تعتبر الوظيفة الإدارية اللبنة الأساسية في تكوين البناء التنظيمي لأية منظمة، حيث أن التنظيم يتكون أساساً من مجموعة من الوظائف التي يتم إعدادها وفقاً للأنشطة الإدارية المتماثلة أو المتشابهة، كما أن الوظيفة ذاتها تتكون من مجموعة محددة وواضحة من الواجبات والمسؤوليات المناطة بالفرد في إطار

التنظيم وكي تحقق المنظمة الأهداف المرسومة لها وفق ذلك التصور الهادف لا بد من القيام بالخطوات التالية:

1. **استحداث الوظائف وتقييمها:** بعد القيام بتحديد الوظائف اللازمة للمنظمة المعنية لا بد من الشروع بوصف هذه الوظائف وتحديد مسمياتها واختصاصاتها والمؤهلات اللازمة لأشغالها ثم ترتيب هذه الوظائف في مجموعات وفئات تنسجم مع طبيعة تلك الوظائف وواجباتها والمؤهلات الواجب توافرها لشاغلي تلك الوظائف.
2. **شغل الوظائف:** بعد أن يتم تحديد أنواع الوظائف وتقييمها ثم تصنيف الوظائف وتوصيفها لا بد من أن يتم تحديد المؤهلات والشروط الواجب توافرها لشاغلي تلك الوظائف أو الذين تعهد إليهم مسؤولية القيام بها، حيث لا بد من تحقيق سبيلين هامين بهذا الخصوص هما:
   أ. مرحلة تحديد سبل اختيار الموظف.
   ب. مرحلة تعيين الموظف الذي يتم اختياره.

ثانيا: تكوين الوحدات الإدارية:

يتم تجميع الوظائف المتماثلة والمتشابهة بوحدات إدارية تكون تحت إشراف وقيادة مدير واحد، علماً بأنه ليس هناك نظام مثالي يمكن اعتماده في تجميع وتكوين الإدارات في مختلف الأنظمة والأزمنة، ولكن تحكم هذا التجمع عدة اعتبارات هي:

1. **التخصص:** تتحقق الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل من خلال تجميع الوظائف المتشابهة في إدارة واحدة وأن هذا من شأنه أن

يؤدي إلى خلق فرص الإبداع وقلة الهدر والضياع واتقان الأداء وتقليص الاخفاقات والأخطاء في العمل من خلال تجميع الأعمال والوظائف المتشابهة والمتماثلة في إدارة واحدة وتحت قيادة وإشراف مدير واحد.

2. **نطاق الإشراف:** تعني تحديد عدد الأفراد الذي يستطيع أن يشرف عليهم المدير الواحد، إذ أن القيام بتحديد نطاق الإشراف بعدد معين من الأفراد لا يتجاوز 9 أفراد الامر الذي يؤدي إلى تحقيق فاعلية وكفاءة الإشراف بشكل كبير على انجاز المهام الوظيفية المناطة بالفرد، إذ أن زيادة عدد المرؤوسين عن الحد الذي لا يستطيع المدير الإشراف عليهم بفعالية ينعكس على كفاءة الإدارة بإنجاز العمل.
3. **تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الأنشطة والجهود:** إن القيام بتحقيق سبل التكامل والتنسيق بين الأنشطة والجهود في مختلف المجالات من شأنه أن يؤدي إلى توجيه جهود الأفراد بشكل سليم نحو تحقيق الأهداف دون أن يكون هناك تعارض أو تقاطع في الاختصاصات المختلفة.

ومن هنا يتضح بأن التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد الأنشطة المختلفة للقائمين بالأداء بغية تحقيق الأهداف المطلوبة ويتم في ضوئها تنسيق الجهود الفردية والجماعية على حد سواء بغية تحقيق الانجاز المستهدف، ويمكن القول بأنها تعبئة واعية للجهود الفردية والجماعية وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، يعد من أكثر الأساليب أهمية في تحقيق النشاطات التنظيمية في المنظمات المختلفة.

خصائص التنظيم:

إن الأهداف السياسية التي تكمن في إطار فاعلية الوظيفة التنظيمية تتمحور في تسهيل المهام الإدارية الموكلة بالأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة المعنية ولكي تحقق تلك الإدارة أهدافها بفاعلية وكفاءة عاليتين لا بد من توافر الخصائص الهادفة للتنظيم وهي:

1. **الاستفادة من التخصيص:** لقد اتسمت الأنشطة التي تؤديها المنظمات الإنسانية المختلفة سواء الانتاجية او الخدمية بالعديد من الاعمال الفنية التي يتم من خلالها الحاجة إلى كفاءات ومهارات فنية ونظراً لكون التخصص من شأنه أن يحقق السرعة في الانجاز والاتقان في الأداء والتقليص في التكاليف، ولذا فلا بد من الاستفادة من هذا المبدأ عن طريق إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة بإنجاز كل عمل إداري أو فني وإناطة هذه الأعمال بفرد أو أكثر وفقاً لطبيعة الأنشطة وأحجامها التشغيلية وأن الاستفادة من التخصص الوظيفي من شأنه أن يسهل مبدأ المراقبة والتقييم للأعمال أو الأنشطة المختلفة، إضافة لتحقيق المزايا الكامنة وراء التخصص الوظيفي.
2. **التنسيق بين الأنشطة التنظيمية:** يعد التنسيق بين الأنشطة التنظيمية المختلفة للوحدات الإدارية على غاية من الأهمية بحيث أن أي نشاط وظيفي من شأنه أن يعتمد على النشاطات الأخرى ويغذي النشاطات الاخرى ويغذي النشاطات اللاحقة ويساهم التنسيق بين الأنشطة في تحقيق الوضوح في أداء كل نشاط وظيفي من جهة وتقليص الازدواجية

في العمل من جهة أخرى، كما أن التنسيق من شأنه أن يحقق فاعلية الانجاز وكفاءة الأداء في العمل المتعلقة بالأنشطة المختلفة.

3. **الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة:** تتباين النشاطات الإدارية والتنظيمية في المنظمات المختلفة، حيث أن النشاطات الأساسية والمباشرة لإنجاز الأهداف ينبغي أن يتم اعطاءها أهمية أساسية ويتم وضعها في المستوى الإداري المنسجم مع غيرها من الأنشطة الثانوية أو غير المباشرة، فإذا كانت وظيفة التدريب مثلاً ليست على درجة عالية من الأهمية فيمكن توحيدها مع إدارة الموارد البشرية واعطائها الأهمية التي تنسجم معها، أما إذا كانت وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية في المنظمة فيمكن وضعها في وحدة إدارية مستقلة واعطائها المستوى الإداري الذي يتناسب مع أهميتها في الهيكل التنظيمي وهكذا بالنسبة للوظائف الإدارية الأخرى، حيث تعطي المكانة التي تتناسب مع الأهمية التي تحتلها تلك الوظيفة.

4. **تحقيق الرقابة التلقائية:** تكمن أهمية الرقابة التلقائية بعدم اعطاء شخص واحد مسؤولية انجاز عملين أحدهما يعد بمثابة رقابة فاعلة على الآخر فمثلا لا تعطي مهمة الشراء لفرد معين وفي الوقت ذاته يقوم باستلام البضاعة لأن مثل هذه العملية من شأنها أن تساهم في إخفاق الأداء المراد انجازه وعدم تحقيق فاعلية الرقابة التلقائية على الأداء مما تعرض المنظمة المعنية للضرر أو الإساءة أو التلاعب في ممتلكاتها المختلفة ولغرض تحقيق ذلك لا بد من إناطة الأعمال المتداخلة في الأداء لوحدات تنظيمية مختلفة أو لأفراد مختلفين بغية تحقيقه لأداء الرقابة الفعال في إنجاز الأهداف.

5. **عدم الإسراف:** تشكل حالات تقليص التكاليف وعدم الإسراف في القيام بإنشاء الوحدات التنظيمية الزائدة أهمية أساسية للمنظمة ، ولذا يجب النظر إلى طبيعة الهياكل التنظيمية وتحقيق الموازنة الهادفة بين التكاليف الناجمة عن إنشاء هذه الوحدات والمردودات الاقتصادية المتحققة لها على المديين البعيد والقصير، لأن حالات الإسراف في إنشاء الوحدات التنظيمية غير المجدية اقتصادياً من شأنها أن يثقل من كاهل المنظمة المعنية بأعباء إدارية وتكاليف باهظة ينبغي أن يصار إلى تجاوزها تحقيقاً للأهداف الفاعلة في تحقيق التنظيم الكفوء.
6. **التعاون بين العاملين في المنظمة:** أن خلق حالة التعاون بين العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية في المنظمة الإنسانية والفاعلة لا يجري بصورة تلقائية أو اعتباطية وانما عملية منظمة ومستمرة وتشكل أهمية كبيرة في مواصلة الأداء الفعال وخلق حالة من التعاطف والمودة بين العاملين أنفسهم ما يشعر هؤلاء بالانتماء للمنظمة المعنية ويحقق تركيز الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، بل أن ذلك يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي للمنظمات سيما في الظروف التنافسية المستقرة في أطار العولمة وافرازاتها المختلفة.
7. **مراعاة الظروف البيئية:** تلعب البيئة الخارجية للمنظمة دوراً اساسيا في تنشيط أدائها أو اخفاقه حيث أن المتغيرات المختلفة كالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... الخ. تعتبر من أكثر العوامل أثرا على التنظيم، ان المنظمة التي تحقق الموازنة والتكيف بين البيئة الداخلية لها والبيئة الخارجية المحيطة بأدائها فأنها في الاغلب تعاني من الاخفاق

والضمور والاضمحلال ثم الموت والخروج من الوسط الاقتصادي الذي تعمل فيه سيما وأن العولمة أفرزت العديد من التغيرات ذات الاثار الفاعلة في استقرار وثبات الانشطة الاقتصادية. ومن هنا يتضح بأن الفكر المنظميّ المعاصر يولي للتنظيم أهمية كبيرة سيما وأن المنظمات الإنسانية تعمل في بيئات مختلفة ومتغيرات إنسانية غير ثابتة ولذا فإن التنظيم الفعال والكفوء ينبغي أن يأخذ هذه المؤشرات والمعايير بنظر الاعتبار حينما يصبو لتحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية الهادفة.

أنواع التنظيم:

تواجه المنظمات الإنسانية بصورة مستمرة حالات تتطلب خلق التوازن بين ظهور نوعين من الأطر التنظيمية التي تتمحور خلالها النشاطات التنظيمية المختلفة وهي:

1. التنظيم الرسمي

التنظيم الرسمي يتمثل في البناء الداخلي للمنظمة وما يحتوي عليه من وحدات وأقسام يحدد القانون وأنظمة الجهاز الإداري أنشطتها وعلاقتها مع بعض. كما تحدد الأنظمة أيضا، النمط القيادي المتبع، مستوى السلطة والمسئولية والإجراءات وطرق العمل.

2. التنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي يراد به التفاعلات (Interactions) والأنشطة (Activities) التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح

الرسمية. هذه التجمعات تنشأ من احتياجات ورغبات هؤلاء الأفراد المكونين لها، وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع بعض وليس أهداف المنظمة. فعالية عضوية الفرد تتوقف على مدى نجاح الجماعة غير الرسمية في إشباع ولو بعض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام، من مظاهر التنظيم الغير رسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء.

3-التوجيه:

إن التوجيه يعتبر النشاط الإداري الذي يهتم بتوجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف المراد بلوغها، إذ إن التوجيه مهمة أساسية يمارسها المدير في مختلف المستويات التنظيمية وتلعب الدور الأساسي نحو تمكين المنظمة لبلوغ الأهداف، سيما وأن التوجيه يقوم على أساس حقيقة رئيسية مفادها أن المدير لا يستطيع بمفرده أن يحقق للمنظمة أهدافها إلا إذا استطاع أن يوجه الجهود الإنسانية الفردية أو الجماعية التي تعمل معه باتجاه الأهداف القادمة على تحقيق المنظمة لأهدافها وتوفير متطلبات إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في الوقت ذاته، إذ أن جميع الدلائل العلمية تشير بوضوح إلى أن الأفراد أو الجماعات إذا استطاعت المنظمة المعنية أن تحقق لهم إشباع حاجاتهم الإنسانية فإن حافزيتهم نحو الأداء تزداد بصورة كبيرة ويعكسه إذا لم تمتلك المنظمة القدرة الواعية على إشعار الآخرين بأن حاجاتهم ورغباتهم لا تتحقق بالصورة التي يسعون لها فإن واقعيتهم للأداء سوف تنحصر وتقل الإنتاجية المتوخى بلوغها بهذا الشأن.

4-الرقابة:

تعريف الرقابة وأهميتها:

تعد الرقابة control إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة وهي إحدى الوظائف الإدارية كذلك، فالمنظمة وحدة اجتماعية هادفة ويمثل وجودها ترابط مجموعة من الأجزاء أو الخصائص المتفاعلة وكلما تؤدي المنظمة أنشطتها المختلفة وتحقيق أهدافها لا بد من ممارسة وظيفة التخطيط ثم ممارسة عملية الرقابة والتي تمثل مقارنة الأداء المتحقق فعلاً للخطط أو المعايير المحددة مسبقاً ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية إزاء الانحراف الحاصل، علماً بأن الممارسات الإدارية الحديثة تجعل من الرقابة وسيلة هادفة في الوقاية من الانحراف أكثر من اتخاذ الإجراء التصحيح وقد حظي مفهوم الرقابة بأهمية كبيرة من كافة الاختصاصيين والمفكرين والباحثين لما ينطوي عليه هذا المفهوم من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة الإنسانية بكفاءة وفاعلية هادفة.

وقد عرفت الرقابة بأنها قياس الأداء المتحقق وتصحيحه بغية التأكد من أن الأهداف المخطط لإنجازها تسير وفق الخطط الموضوعة، وهي وفقاً لهذا المفهوم تعد أداة هادفة تعين الإدارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن يتم تفاقمها بغية اتخاذ الإجراء الملائم لتحقيق الوقاية من الانحرافات التي يتوقع حصولها، ونظراً لكون الرقابة تركز على تحليل النتائج المتحققة وتقدير انسجامها مع الخطط الموضوعة أو الأهداف المراد انجازها ولذا فإن المتابعة تعني ملاحقة وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة فخطوة والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة ولذا فإن الاختلاف بين المتابعة

كخطوة تنفيذية والمراقبة كوظيفة إدارية أساسية تكمن في التوقيع والهدف فالمراقبة في الفكر الإداري التقليدي كانت تعني اكتشاف الانحراف واتخاذ الاجراءات التصحيحي بشأنه أما في الفكر الإداري الحديث فإن المراقبة تتضمن متابعة الأداء واكتشاف الانحراف قبل حصوله واتخاذ الاجراء الوقائي بشأنه ولهذا فإن المتابعة تمثل جزءاً تنفيذياً للرقابة بعد أنْ كانت مختلفة عنها في الهدف والتوقيت ففي إطار التوقيت أن المتابعة تحصل قبل الرقابة وبشأن الهدف أنها تعد عملية متابعة اما الرقابة فكانت اجراءات تصحيحية للانحرافات الحاصلة، ولذا فإن الفكر الإداري الحديث اعتبر الرقابة وسيلة وقائية أكثر منها تصحيحية ولذا فقد أشير إلى أن الفكر الإداري الحديث اعتبر الرقابة وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما وسيلة فاعلة وهادفة لاتخاذ الإجراء الوقائي قبل أن يتفاقم أثره، ومن هنا يتضح بجلاء الاعتبار الفكري الحديث الذي جاء ليؤكد أهمية الرقابة وشمولها لفكرة المتابعة الحقيقية للإنجازات القائمة في الأعمال الإدارية.

ولكي تحقق الرقابة دورها الفاعل لا بد وأنْ تقترن بوظيفة التخطيط وذلك من خلال اهتمامها بقياس ما تم انجازه فعلا بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذا لا يمكن القيام بمهمة الرقابة إلا إذا كانت هناك خطط أو أهداف محددة مسبقاً وفي الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط وملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وما يقترن بها من سياسات وبرامج واجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه، ولذا فمن المتعذر الشروع بأداء وظيفة المراقبة إن لم تقترن بمعايير أو خطط أو أهداف محددة مسبقاً.

والرقابة كوظيفة إدارية يمارسها المديرون في مختلف المستويات التنظيمية، فالإدارة العليا تمارس الرقابة للتحقق عن مدى تحقيق الأهداف والسياسات العامة للمنظمة، كما تمارسها الإدارة الوسطى للتحقيق من مدى انجاز الأهداف النوعية للأنشطة المختلفة وتمارسها الإدارة المباشرة للتحقيق من انجاز البرامج والجداول المحددة في العمليات التشغيلية، لذا فإن المفهوم العام للرقابة لا تختلف من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أخر، إذ أنه يركز على درجة الالتزام بالخطط والأهداف والبرامج التي يتم تحديدها إلا أن جوهر التباين الرقابي في المستويات الإدارية يكمن في اهتمامات أي مستوى فكلما اتجهنا إلى قمة الهرم التنظيمي فإن التركيز في أداء وظيفة الرقابة يتم في إطار الاستراتيجيات والاهداف الرئيسية ولذا فإن التركيز يكمن في النتائج الإجمالية المراد تحقيقها أما إذا تم الاتجاه نحو قاعدة الهرم التنظيمي فإن التركيز يتم في إطار النتائج التفصيلية للأداء التشغيلي أو التنفيذ اليومي لجدولة الانشطة اليومية ومقارنتها بالمعدلات أو المعايير الرئيسية للأداء.

عملية الرقابة:

إن ممارسة العملية الرقابية يتم عادة بوسيلة أداء أكثر من الوسائل المعتمدة في انجاز العملية الرقابية لأية منظمة إنسانية تكون عادة ملائمة مع الامكانات المتاحة لها ويعتبر هذا الاتجاه غاية من الأهمية سواء ما يكون مطلوباً لإنشاء نظام رقابة جديد أو لأحكام الرقابة القائمة وفي كلتا الحالتين ولكي يتم تحقيق سلامة الإنجاز للنظام الرقابي الهادف ينبغي توافر عنصرين أساسيين هما:

أ- توافر الخطط والسياسات والبرامج والإجراءات المحددة مسبقاً.

ب-وضوح الخطط والتنسيق بين الأجزاء المكونة لها.

ولذا فإن كافة الأفراد العاملين في الحقول والأنشطة التشغيلية يكونوا على دراية ووضوح بالإنجازات المراد تحقيقها تبعاً للخطط والسياسات والبرامج والاجراءات لذا فإن عملية الرقابة يمكن تحديد العناصر الأساسية المكونة لها وفقا ما يلي:

1. تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية.
2. قياس الانجاز الفعلي أو (المتحقق).
3. مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير والأهداف الموضوعة.
4. اتخاذ الاجراءات الضرورية.

أولا: تحديد الأهداف والمعايير الموضوعة:

يعتبر تحديد الأهداف والمعايير أو المؤشرات القياسية الخطوة الأولى في عملية الرقابة السليمة ويمكن أن تتبع تلك المعايير من الخطط والاهداف الاستراتيجية للمنظمة الاقتصادية، وقد ركز التقليديون على ضرورة اعتماد معايير صارمة ومحددة لقياس لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها اطلاقاً، وانما ينبغي اعتمادها والالتزام بتنفيذها بشكل دقيق، أما المدرسة السلوكية فقد أكدت على مبدأ (الرقابة الذاتية) التي يتم من خلالها اعطاء الفرد حرية واسعة في انجاز الأهداف وفق أولويات تحددها طبيعة الأداء المطلوب بدون التدخل المباشر من قبل المشرفين والمعايير عبارة عن مؤشرات نمطية يمكن اعتمادها في قياس النتائج المتحققة لكي نحصل من خلالها إلى تحديد الانحرافات التي ترافق الأداء التشغيلي بشكل عام وهناك أنواع عديدة من المعايير أهمها:

أ. **المعايير الكمية:** وتمثل المؤشرات التي يمكن من خلالها القياس بالكميات كالأعداد والأِرقام والمبالغ والأوزان... الخ.

ب. **المعايير النوعية:** وتمثل المعايير المعنوية والاعتبارية مثل الجودة ودرجة المطابقة والملائمة والمذاق... الخ.

ج. **المعايير الزمنية:** وهي المعايير التي تعتمد على وحدة القياس الزمنية ووحداته القياسية كالساعة واليوم والشهر والسنة.. الخ.

د. **المعايير المالية:** وتمثل المؤشرات التي تعتمد الوحدات النقدية مثل الربحية والكفاءة والايرادات والعائد على الاستثمار... الخ.

ولذا لا بد وأن تتسم المعايير أو المؤشرات القياسية بعدد من الصفات كالوضوح والقابلية على التحقيق والمرونة حيث إن توافرت هذه السمات فإنها تؤدي إلى إمكانية تحقيق الإنجاز المستهدف بكفاءة وفاعلية وبعكسه فإن ذلك يؤدي إلى إضعاف القدرة الذاتية للإنجاز.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي أو المتحقق:

تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ المتكامل للأنشطة الإنتاجية أو الخدمية أو اثناءها أو بعدها، وتعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيتكون عليه الواقع مستقبلاً حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة، حيث يعتبر الاجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من العملية التشغيلية أسلوباً معاصراً لتنفيذ الرقابة الوقائية هذا بالمقارنة مع الرقابة التي يتم تنفيذها أثناء الأداء التي يطلق عليها (بالرقابة المتزامنة) وتعتبر ذات أثر كبير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها او تفاقمها، أما إذا تمت الرقابة بعد استكمال متطلبات العملية التشغيلية فإنها يطلق عليها (بالرقابة العلاجية

أو التصحيحية أو البعدية) ويتطلب اعتماد أي أسلوب رقابي فعال سواء كان (وقائي أو متزامن أو علاجي) من أهم الخطوات الأساسية لنجاح فعالية الرقابة بصورة كفؤة وذلك من خلال متابعة التحقق من قياس الأداء المتحقق أو الفعلي للأنشطة الانتاجية أو الخدمية.

ثالثاً: مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير الموضوعية:

تعتبر فعالية المقارنة بين الأداء المنجز والمعايير الموضوعة خطوة أساسية ومنطقية تفتضيها عمليات التأكد من الانحراف سواء كان إيجابياً أو سلبياً فإذا كان الانحراف إيجابياً فأن هذا يعني بأن الإنجاز قد تجاوز المخطط فعلاً أو إذا كان سلبياً فإن هذا يعني بأن الفعاليات والأنشطة الإنتاجية أو الخدمية تعبر عن نقص أو هبوط الأداء قياساً بالخطط الموضوعة، ومهما كان الانحراف فإن هذا يعني ضرورة التحقق من الأسباب التي أدت إلى حصوله وعادة أن الأسباب التي تؤدي لحصول الانحراف يمكن أن تكون أحد الأسباب التالية:

أ. التباين في كفاءة القوى البشرية العاملة.

ب. التباين في كفاءة المكائن والمعدات.

ج. التباين في تدقيق المادة الأولية.

د. اتفاق سببين أو أكثر من الأسباب اعلاه.

ولذا يتم تحديد السبب الذي أدى إلى الانحراف لكي يصار إلى اتخاذ الخطوة اللاحقة من علمية الرقابة.

رابعاً: اتخاذ الاجراءات الضرورية:

تعتبر عملية اتخاذ الاجراءات التصحيحية الخطوة الأخيرة من عملية الرقابة بشكل فعال سيما وأن تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابه يعطي لمتخذ القرار القدرة في اتخاذ الاجراءات الضرورية المناسبة قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية وبالتالي معالجة الانحرافات أو التباين قبل تفاقمها.

خامساً: المهارات الإدارية:

تتضمن العمليات الإدارية أبعاداً مختلفة ومعقدة من الأدوار والمهام التي ينبغي أن يضطلع بها المدير في مختلف جوانب النشاطات التي يقوم بإدارتها وقد أشار الباحث روبرت كاتس إلى ضرورة توافر ثلاث أنواع من المهارات التي يجب أن يتسم بها المدير وهي:

1- المهارات الفنية:

وتمثل جميع المهارات الفنية من معارف وتخصص في ميدان معين من التخصصات التقنية كهندسة الكمبيوتر والتصنيع والمحاسبة وغيرها من التخصصات والمعارف المطلوبة وتمكن أهمية توافر هذه المهارات في المستويات الإدارية الدنيا سيما وأن المدراء في المستوى الإشرافي غالباً ما يرتبط بالجوانب الفنية في الأداء للعاملين ولذا لابد وأن تتوافر لدى هؤلاء المدراء المهارات الفنية اللازمة لمتابعة الإنجاز الفني للعاملين لديهم.

2- المهارات الإنسانية:

وتتضمن جميع المهارات الإنسانية التي يجب أن يتسم بها المدراء في التعامل مع الفرد والجماعات العاملة على حد سواء، بحيث يستطيع أن يتواصل مع العاملين بالتوجيه والقيادة والتحفيز وسبل الاتصال الفعالة وغيرها من الأنشطة

الكفيلة بخلق أجواء التفاعل الإيجابي في الوسط الاجتماعي وزرع الثقة والتواصل والتفاعل وغيرها من الجوانب الهادفة.

3- المهارات الفكرية:

وتتضمن جميع المهارات الفكرية التي تمثل الفكر المنفتح والتفاعل مع الجوانب التي تتطلب المعالجات السديدة من مشاكل وتعقيدات وتحديات تواجه المنظمة ككل وكيفية الترابط بين الأجزاء المختلفة لتلك المنظمة بحيث يتعزز لدى ذوي المهارات الفكرية القادة على رؤية المشاكل والتحسينات بروح إيجابية هادفة وتعتبر هذه المهارات المطلوبة لدى القيادة الإدارية العليا للمنظمة.

سادساً: التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

يواجه المدراء والمنظمات المعاصرة في الحاضر والمستقبل تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة لم يسبق لها مثيل، وتؤثر بشكل كبير على أداء المدراء والمنظمات، ولذا ينبغي على كل مدير أن يعي ويدرك هذه التحديات ويتفهمها جيداً وأن يعالجها بنجاح وفاعلية ومن هذه التحديات:

1- **العولمة**: إن ظاهرة العولمة واتفاقيات تحرير التجارة الدولية والأسواق قد جعلت العالم قرية صغيرة حدودها مفتوحة لتدفق السلع والخدمات والقوى العاملة وغيرها، وقد زاد ذلك، وسيزيد من شدة المنافسة بين المنظمات والتي توسعت أنشطتها داخل البلد الواحد ودولياً. وهذه المنافسة تستوجب من إدارة أي منظمة ما يلي:

- إعطاء اهتمام زائد لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- رفع مستوى الإنتاجية.
- ترشيد النفقات ليكون سعر المنتج أو الخدمة منافساً.
- توفير المنتج أو الخدمة بأسرع وقت ممكن.

2- **أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية:** لقد تزايدت الضغوط الاجتماعية على المنظمات ومدراءها للاستجابة للقضايا والمشكلات الاجتماعية والإسهام في حلها. ويركز الرأي العام اليوم على ضرورة قيام المنظمات بتقديم سلع أو خدمات جيدة، بأسعار مناسبة، وعدم الإضرار بالبيئة، والإسهام في معالجة البطالة والفقر والتخلف، والمحافظة على الموارد وغيرها. هذا بالإضافة إلى وجوب التزام المنظمة ومدراءها والعاملين فيها بأخلاقيات العمل السليمة التي تتوافق مع قيم المجتمع ومثالياته واعتقاداته.

3- **الاضطراب البيئي:** يواجه المدير تغيرات متسارعة في مختلف عناصر وجوانب البيئة المختلفة من اقتصادية واجتماعية وثقافية، وتقنية، وسكانية وتشريعات حكومية وغيرها. وأصبح التغيير اليوم هو حالة طبيعية. وأصعب من الصعب التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية مما زاد من درجة عدم التأكد البيئي.

4- **التنوع البيئي:** تواجه المنظمات تنوعاً في الجهات والأطراف التي تتعامل معها من عملاء، وموردين، وحكومات وثقافات وغيرها. ويدخل ضمن هذا التنوع تنوع القوى العاملة. فقد ازدادت الحاجة لتخصيص الموارد البشرية، وازدادت نسبة العملة الواحدة، وزادت نسبة التحاق النساء بالعمل، وازداد العمر المتوقع للفرد. وهذه تمثل تحدياً للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكانياتها وطموحاتها وثقافاتها وطرق تحفيز أدائها. ومن ناحية أخرى أصبح معظم الناس الذين يلتحقون بالمنظمات من ذوي التعليم والتدريب العالي وهؤلاء يتطلعون إلى بيئة عمل تتيح لهم الاستقلالية والنمو والإبداع.

5- **ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة:** أصبحت المنظمات تعتمد أكثر فأكثر على رجل المعرفة وعلى القدرات المعرفية والفكرية أكثر من اعتمادها على المجهود البيئي. وهذا يضع تحديات أخرى أمام المدراء في كيفية إدارة المعرفة.

6- **التطورات التقنية:** ولا سيما تقنيات المعلومات حيث تلعب دوراً هاماً في جميع وظائف العملية الإدارية وبشكل خاص في التخطيط والرقابة. ولابد للمدير أن يعي ويدرك انعكاسات ذلك على عملية الإدارة ونمط الإدارة.

7- **توصيف البيئة المعاصرة بأنها معقدة تقنياً وعدائية:** فبالإضافة للمنافسة الشديدة على العملاء والموارد، تواجه المنظمات الاضرابات، واتحادات العمال والنقابات، والقيود الحكومية مثل تحديد الحد الأدنى للأجور، أو تحديد الأسعار، أو تحديد استقدام عاملين أجانب وغيرها.

8- **تمكين العاملين:** يطلب من المنظمة المعاصرة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في صنع القرارات. وهذا يتطلب من المدراء توفير المعلومات، وتفويض العاملين مزيداً من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية المتاحة، والإسهام في حل المشكلات المتنوعة التي يمكن أن تواجه المنظمة في بيئة تتصف بالديناميكية والاضطراب وعدم التأكد.

أسئلة على الفصل الأول:

1. ما هو تعريف المنظمة؟
2. ما هو علم الادارة؟
3. أذكر مع الشرح علاقة الادارة بالعلوم الاخرى؟
4. ماهي الوظائف الادارية؟
5. أذكر مفهوم وأهمية التخطيط؟
6. أذكر مع الشرح مبادئ التخطيط؟
7. أذكر مع الشرح إيجابيات وفوائد التخطيط؟
8. أذكر مع الشرح سمات التخطيط الصحيح؟
9. أذكر مع الشرح ثلاثة من خصائص التنظيم؟
10. من خصائص التنظيم تحقيق الرقابة التلقائية ناقش ذلك؟
11. من الغايات التي يرنوا التخطيط لتحقيقها مواجهة حالة عدم التأكد وضح ذلك؟
12. وضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي؟
13. ما هو تعريف الرقابة ووضح أهميتها؟
14. ما هي العناصر الاساسية المكونة للرقابة؟
15. وضح الفروقات بين كل نوع من أنواع المهارات الادارية؟
16. أذكر مع الشرح ثلاثة من العناصر التي تكون بمثابة تحديات تواجه الادارة المعاصرة؟

الفصل الثاني: القيادة



محتويات الفصل الثاني:

- مقدمة.
- مفهوم وتعريف القيادة.
- أدوار ومهام القائد.
- السمات الشخصية للقائد.
- أهمية القيادة.
- متطلبات القيادة وعناصرها.
- الفرق بين القيادة والإدارة.
- نظريات القيادة: المدرسة التقليدية، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، القيادة التبادلية، نظرية القائد الخادم، النظرية الكارزماتية، النظرية التحويلية.
- الأنماط القيادية: نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة التسيبي، نمط القيادة الدبلوماسي.
- مبادئ القيادة.
- مصادر قوة تأثير القائد.

مقدمة:

تعتبر القيادة إحدى الأركان الرئيسة للتوجيه – فلو نظرنا إلى الوظيفة الأولى والثانية للإدارة لوجدناهما التخطيط والتنظيم، أي أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيماً ملائماً ولكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد وتوزيع للأدوار ثم التعليم والتدريب للمبادئ والأسس.

يجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم، وما الأدوات المطلوبة للإنجاز وتوفيرها، ويأتي بعد ذلك دور التوجيه لإنجاز المهام المخصصة للأفراد – ويشكل هذا وظيفة القيادة في التوجيه.

فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أياً كان قطاع النشاط الذي تمارسه وأيضا في كل المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة ففي مجال الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فن الأمر يتطلب القيادة وبصورة واضحة – وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضع اختبار حقيقي فنجد في منظمات الأعمال وغيرها أن القيادة ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد، ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة فالقادة في المنظمات الصناعية لا يولدون أي أن من القيادة ما يتم اكتسابه من خلال سنوات الممارسة للمبادئ لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد.

مفهوم القيادة:

القيادة فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حث وحفز الافراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس شخص ما التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتمشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية ومن هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين هما:

1- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أداؤه.
2- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.

ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغب، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعوه بأنه وسيلة لرضا واشباع حاجاتهم، وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الغربة من جانب التابعين.

أولاً: تعريف القيادة:

عرفت القيادة بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (القحطان، 2001).

تعريف القيادة بأنها عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز وتحقيق الأهداف.

عرفت القيادة بأنها عملية تأثير فعلي وليس مجرد قدرات أو قابليات تمكن القائد من التأثير بالآخرين

ثانياً: أدوار ومهام القائد:

إن دور القائد عبارة عن سلوك يأتي به القائد لأنه يحتل مركزاً محدداً ضمن الدائرة العاملة، وإن هذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها ولأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي، سواء كان مفروضاً عليه أم أنه تحيله طواعية فهو مطلب إنجاز واجبات تعتبر كأنها الوجوه الحركية لتوقعات المجتمع.

1- أدوار القائد:

أ. القائد حاكم: لديه رؤية مستقبلية ينقلها إلى فريقه.

ب. القائد منفذ: إنه يقرر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه وتنسيق أنشطة الفريق في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

ج. القائد مخطط: يقرر الوسيلة التي يجب أن يتبعها الفريق في الوصول إلى الغاية.

د. القائد صانع سياسة: يشارك في تشكيل السياسات ليتابع قيادة عمل فريقه.

ه. القائد ضمير: يمتلك الخبرات والمعلومات اللازمة للفريق.

و. القائد مسيطر على العلاقات بين أفراد المجموعة: يقرر الطريق التي ينظم بها أعضاء الفريق، والطريقة التي يدفعهم بها إلى العمل سوية.

ز. القائد مقر الثواب والعقاب: لديه القوة لتطبيق الحوافز والعقوبات وهكذا يمارس سلطة على أعضاء المجموعة.

2- **المهام الأساسية للقائد:** للقادة مهام معينة تناط بهم لابد من الإشارة إليها والاسترشاد بها ومعرفة أبعادها:

أ. توكل إلى القائد مهام رسمية عليه القيام بها لقيادة مرؤوسيه لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة ولكن عليه ألا يفضل المهام الغير رسمية، باعتبار أن العاملين تحت قيادته هم بشر ولهم شخصيات وثقافات مختلفة عليه التقرب منهم والاطلاع على أحوالهم حتى يكونوا على أرضية واحدة ولا يطلب منهم ما لا يستطيعون تنفيذه حسب امكاناتهم ولا يرسم أهدافاً للمنظمة لا يمكن أن يحققها بالمستقبل،

أي تعتبر خطط طموحة على أرض الواقع، وعليه سنوضح ما المقصود بكل منها وكما يلي:

- **مهام رسمية تنظيمية:** تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه جميع الموظفين للسير اتجاه هذه المنشأة الأساسي، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.
- **مهام غير رسمية:** تشمل الحماس والاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة في المنشأة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة.

ثالثاً: السمات الشخصية للقائد:

هناك مجموعة من الخصائص أو السمات التي يجب أن يتصف بها القائد الناجح وغالباً ما يتم تحديد تلك السمات عن طريق السمات النفسية والاجتماعية للقادة المتميزين.

ويمكن التعرف على طبيعة وسمات شخصية القائد الناجح: (زايد، 2006)

1- التكيف مع الوقت.

2- التفاعل مع الأحداث الاجتماعية.

3- الطموح والرغبة بالإنجاز.

4- الحزم.

5- التعاون مع الغير.

6- القدرة على اتخاذ القرار.

7- الاستقلالية.

8- الرغبة في السيطرة والقيادة.

9- الإصرار.

10- الثقة بالنفس.

11- تحمل الضغوط.

12- الرغبة في تحمل المسؤولية.

وقام كلا من داني كوكس (Dany Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي: صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية.

1- النشاط العالي.

2- الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات.

3- امتلاك الشجاعة.

4- العمل بدافع الإبداع.

5- العمل الجاد بتفان والتزام.

6- تحديد الأهداف.

7- استمرار الحماس.

8- امتلاك الحنكة.

9- مساعدة الآخرين على النمو.

رابعاً: أهمية القيادة:

إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

1- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

2- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

4- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

5- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

خامساً: متطلبات القيادة وعناصرها:

متطلبات القيادة هي:

1. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
2. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
3. السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

وعليه فعناصر القيادة هي:

أ. وجود مجموعة من الأفراد.

ب. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

ج. وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الجماعة.

سادساً: الفرق بين القيادة والإدارة:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

- وتركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي:

التخطيط، التنظيم، الإشراف، التوجيه.

- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ. تحديد الاتجاه والرؤية.

ب. حشد القوى تحت هذه الرؤية.

ج. التحفيز وشحذ الهمم.

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

سابعاً: نظريات القيادة:

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور العديد وتطور الكثير من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر، والتي حاولت استعراض متطلبات القيادة الناجحة، منها التالي:

1- **المدرسة التقليدية:** تنبثق من هذه المدرسة عدة نظريات وهي:

أ- **نظرية الرجل العظيم:** هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، موكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس (الجارودي: 2011) ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها (شفيق، 2009).

ب-**نظرية السمات:** تربط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة، منها: الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها.(الجارودي ،2011).

2- **النظرية السلوكية:** بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث:

1- ما يفعله القادة في الواقع.

2- كيف يفعلونه.

وقد قاموا بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة، وهو أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة ب 1800 سلوك محتمل للقادة وهي ما تسمى الآن ب (الاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي)، وقد أشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود 3 أبعاد للنمط القيادي وهي: الحفاظ على الجماعة، تحقيق الأهداف الموضوعة، التفاعل ومن هذه النظرية انبثقت عدة نظريات وهي:

أ- **نظرية الشبكة الإدارية:**

بنيت على محورين (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين)، والجدول التالي يوضح صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد:

عالي الاهتمام ببعد للعمل. عالي الاهتمام ببعد مراعاة العاملين.	عالي الاهتمام ببعد مراعاة العاملين. قليل الاهتمام ببعد العمل.
عالي الاهتمام ببعد العمل. قليل الاهتمام ببعد مراعاة العاملين.	قليل الاهتمام ببعد مراعاة العاملين. قليل الاهتمام ببعد العمل.

ب-نظرية X & Y :

تقوم هذه النظرية على أساس المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء مجموعتين من الافتراضات التي توضح إن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء الافتراضات، وقد أطلق المجموعة الأولى من افتراضات نظرية X وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي.

وأطلق على المجموعة الثانية في تلك الافتراضات نظرية Y وهي افتراضات لا تأتي إلا في الأعمال الاستراتيجية.

افتراضات نظرية X	افتراضات نظرية Y
- تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز المصاحبة للإنجاز. - لدى الإنسان قدرة كبيرة على ممارسة درجة عالية من الابتكار والإبداع. - التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة المناسبة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف.	- الإنسان العادي يمقت العمل في قرارة نفسه. - يميل الإنسان إلى الكسل وعدم الرغبة في العمل. - وبالتالي فهو يحاول تجنب العمل قدر الإمكان. - الإنسان العادي طموحه ضئيل، ويفضل أن يتم توجيهه.

3- نظرية الأبعاد الثلاثة:

هذه النظرية لوليم ريدن حيث يرى ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية من القيادة ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين، وبناء على الثلاثة أبعاد والتي هي: العمل، العاملون، الفاعلية، نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:

أ. النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماماً عالياً.

ب. النمط القيادي المتصل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.

ج. النمط المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.

د. النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.

4- النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة التي تهيئ أفراد ليتبوأ مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون آخر.

فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لابد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتبارها المؤثر في تحديد تلك السمات.

ويندرج تحت هذه النظرية بعض النماذج والأساليب منها:

أ. النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية للعالم فيدلر، والذي يرى أن الفاعلية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف الإيجابي.

أما الموقف القيادي الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه، من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي:

- العلاقة بين القائد وموظفيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد.
- البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محدداً وواضحاً.
- سلطة القائد: وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين. وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيرها، وهو بهذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فإن الموقف يكون ملائماً للقائد.

ب. نظرية السلوك والهدف:

تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات، والأساليب المؤدية إلى ذلك، ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر رضا العاملين وتحفيزهم. وتقوم هذه النظرية على عنصرين هما: عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد

مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف.

ج. نموذج القيادة الموقفية:

يقوم هذا النموذج على أنه ليس هناك أسلوب إشرافي مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف، فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلائم إمكانيات الأفراد الذين يتعاملون معهم، ويمكن تصنيف التفاعل بين القائد وبين الموظفين طبقاً لهذا النموذج نوعين من السلوك هما:

- السلوك التوجيهي: ويركز على مراقبه سلوك الموظفين: للتأكد من أدائهم للمهام.
- السلوك المساعد: يركز على تشجيع الموظفين بعد الشرح للمهام ومساعدتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم.

5- القيادة التبادلية:

تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم. والقيادة التبادلية تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.

وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال جراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد،

وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات.

6-نظرية القائد الخادم:

بداية ظهور مصطلح القائد الخادم كان من مقال نشره روبرت غرين ليف ناقش فيه طبيعة الشعور الملائم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات، وقد تطور ما طرحه ليصبح نظرية قائمة لها قواعد وأسس.

القائد الخادم لا يتتبع الأخطاء ولكن يسأل ليطمئن على سير العمل، ولكي يكون القائد خادماً لمنظمته وللعاملين فيها كما ويجب أن تتوفر فيه الصفات التالية:

الاصغاء، التعاطف، القدرة على مساعدة الآخرين، الإقناع، بناء المجتمع، الاستخدام الأخلاقي للسلطة.

7- النظرية الكارزماتية:

تؤكد هذه النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز.

وقد حدد روبرت هاوس في نموذجه القيادة الكارزماتية صفاته وقدرته على التأثير عبر الشخصية وجمعها بثلاث فئات وهي : الصفات الشخصية والسلوك والمؤثرات الموقفية، ومثال للشخصية الكارزماتية اختار شخصية غاندي الذي استطاع التأثير في أمة وهو ليس غنياً ولا يملك سلطة موروثة.

ولخصت دراسته حول قيادة السلوك الكارزماتي في المنظمات الميزات الرئيسية للقائد في نقاط هي: أن القائد يمتلك رؤية مستقبلية عالية،

ويتحمل درجة عالية من المخاطر لتحقيق هذه الرؤية ويستخدم لتحقيقه استراتيجيات غير تقليدية.

8- النظرية التحويلية:

تهتم القيادة التحويلية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على الهام الاتباع بإنجاز مهام عظيمة، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الاتباع ودوافعهم ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير.

ثامناً: الأنماط القيادية:

النمط هو سلوك الفرد كما يراه غيره، ليس كما يراه هو، فطريقتك في العمل والتعامل مع الآخرين هي من الجوانب المهمة والتي تميزك عن سواك، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه نمط بشكل عام. أما النمط الإداري فهو الذي يتشكل مع مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتحدة بعضها ببعض والمحددة بطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، ليبقى النمط القيادي، والذي نحن بصدده، هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة.

وبهذا يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في أحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله. وإن ذلك يجعلنا ننظر إلى النمط بأنه الطريقة التي يسلكها القائد الإداري باتجاه مرؤوسيه وصولاً إلى الأهداف المشتركة.

وسوف نتناول مجموعة من الأنماط وهي:

1- نمط القيادة الاوتوقراطية.

2- نمط القيادة الديمقراطية.

3- نمط القيادة التسيبي.

4- نمط القيادة الدبلوماسي.

1- نمط القيادة الاوتوقراطية:

وهو القائد الذي ترتكز بيده السلطة، يتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يريدها.

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المحولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديده الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة.

ويختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وفعال وليس متسلط على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد.

ويعتبر القائد الاوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم. ويعتبر بأنه مركز اتحاد القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غير من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ما له من امتيازات عليه، كما أنه يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية ، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه ويغامر بأعماله وقلما يعترف بأخطائه، ويستخدم التأثيرات السلبية والإيجابية أو قد يلجأ إلى وسائل ترغيبه بالثناء، أو المديح، أو قد يلجأ إلى المناورة والاحتواء بحيث يوهم المرؤوسين بالاهتمام بآرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرار.

وبصفة عامة يمكن القول إن القيادة الاوتوقراطية (الاستبدادية) قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات، أو عند نشأة الجماعة، ولكنها في

المدى الطويل تضر أيما ضرر، حيث يتحول المرؤوسين من الإعجاب بالقائد إلى التذمر منه، وعدم الرضا عنه، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءاتهم ومن ثم نشاطهم وإنتاجهم كما أن هذا النمط من القيادة يبعث على التراخي في العمل حال غيابه.

يتصف النمط الاوتوقراطي بأنه يفضل مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والأسلوب الذي يستخدمه في عملية التحفيز هو المكافأة والعقاب، حيث يطلب تنفيذ الأمر دون اعتراض، ولا يهتم بالجوانب الإنسانية المتعلقة بالتعامل مع العنصر البشري.

2- نمط القيادة الديمقراطية:

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها، ويتخذ القرارات بشكل جماعي مع المشاركة الفعالة لجميع المواقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

كما وتتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصيات ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ويؤمن القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل.

على نقيض القيادة الاوتوقراطية، نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد من هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات، وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها.

ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر من أنها توجيهية أو رقابية. وتنقسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها بصورة جماعية. أما أهم مشاكل القيادة الديمقراطية فتتمثل في أنها ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والالهام بشؤون جماعتهم، وما يحيط بها من ظروف حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم وتنتج الآثار الفعالة كذلك فهي تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشات والاطلاع على مختلف وجهات النظر. من الواضح في الأسلوب الديمقراطي أن التفاعل بين جميع العاملين سمة واضحة تحققها الاجتماعات التي تعقد من وقت لآخر لبحث مختلف القضايا المتصلة بالعمل.

3- نمط القيادة التسيبي:

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو نوع من اللامبالاة، ومن المؤسسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفين-ليبيت-وايت) ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب هي: القيادة الاوتوقراطية والقيادة الديمقراطية، والقيادة التسيبية. وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة.

فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد اوتوقراطي أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي، إلا أن العدوانية والاستياء والاتكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط.

وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعيتها، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط.

4- نمط القائد الدبلوماسي:

هو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد في اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الأساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.

تاسعاً: مبادئ القيادة

المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره في النقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب الموقف والناس والمهمة المطلوبة.

وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها هي:

1- أعرف نفسك واعمل على تطويرها ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله. ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه، علاقاته الاجتماعية.

2- كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية.

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة فمثلاً القائد الإداري عليه أن يكون ملماً وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملياتية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة. وما ينطبق على القائد ينطبق على القائد العسكري أو المدير التنفيذي.

3- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك: المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة ابحث عن المسؤولية والانتماء والإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل بها وصولاً إلى الوطن والأمة والبحث عن المسؤولية هو نوع من المبادأة في تحمل المسؤولية والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.

4- اتخذ القرار المسموح في الوقت المناسب: عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل المساعدون هؤلاء يساعدوا القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب القرار. واتخاذ القرار على مسمع الجميع في وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهمية عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره وبخاصة وانعكاساته السلبية والإيجابية على القائد نفسه.

5- كن مثلاً أعلى: وهذه تتمثل في القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الاخرين لتحقيق الأهداف، كذلك الأساليب

العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي. فالقائد يجب ألا يكتفي بالشرح النظري والإسهاب في التطورات المثالية وإنما عليه أن يطبق عملياً ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

6- اعرف رجالك واسع لرفاهيتهم: معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها، وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس.. إلخ. وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضا في كثير من الأحيان وهما:
   - تحقيق المهمة.
   - إرضاء حاجات الأفراد.

7- ابق رجالك مطلعين: هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل الاتصال بين القائد والتابعين حسب تدرجهم الوظيفي فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين وهذا يتطلب أن يكون الاخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب والموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصاته.

8- طور الاحساس بالمسؤولية لدى التابعين: القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لابد أن يطور هذا المبدأ أيضاً عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل شيء كما قلنا ولابد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل مختلف لتحقيق النجاح وهذا

لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.

9- تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة: عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

10- درب رجالك أن يعملوا كفريق: التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع في بوتقة واحدة، وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أما العقبات لتذللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

11- استخدام مهمتك طبقاً لإمكانياتها: إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبطة للعزيمة والمعنويات لذلك لابد من أن تكون المهام تتناسب طردياً مع الإمكانيات المتاحة والعوامل التي تؤثر على الإمكانيات هي القيادة، التواصل، التدريب، التحديث، الموازنة يدخل معها الأفراد تأهيليهم، تماسكهم إيماناً بالأهداف وعقيدتهم وقيمتهم.. إلخ.

عاشراً: مصادر قوة تأثير القائد

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته وقد صنف الكاتبان **John French & Bertram Raven** مصادر قوة وتأثير القائد إلى خمسة مصادر رئيسية هي:

1- قوة المكافأة: وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسية سيؤدي إلى حصول (الفرد) على عوائد إيجابية.
2- قوة الإكراه والعقاب: تستند إلى الخوف وإدراك الفرد بأن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة على الفرد.
3- القوة المشروعة: وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.
4- قوة الخبرة: وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهاراته الفنية والإدارية والسلوكية.
5- قوة الاقتداء والإعجاب: وتعتمد على تأثر المرؤوس بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وصفات شخصية.

مصادر القوة الناشئة عن هيكلية المنظمة:

القدرة على تأمين الموارد اللازمة للمنظمة، وتسويق منتجاتها، وامتلاك الخبرة اللازمة، والمعلومات الهامة، وإشغال موقع هام في المنظمة.

ويضيف الكاتب **Yukl** لهذه المصادر الأدوات والوسائل ومنها:

1- الاستمالة القائمة على الرشد، من خلال إقناع القائد لمرؤوسيه بأن السلوك المطلوب يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم.
2- الإلهام وإثارة الحماس من خلال التركيز على قيم ومثاليات التابعين.
3- تغيير قيم ومعتقدات الأفراد.
4- تطويع القائد للمعلومات التي يزود بها المرؤوسين.
5- تطويع القائد لبيئة العمل وأدواته ووسائله.. إلخ.
6- المشاركة في القرار.

أسئلة على الفصل الثاني:

1. أذكر تعريف القيادة مع ذكر أدوار القائد؟
2. ما هو الفرق بين المهام الرسمية التنظيمية والمهام الغير الرسمية؟ مع ذكر مثال؟
3. أذكر أهم السمات الشخصية للقائد؟
4. وضح متطلبات وعناصر القيادة؟
5. أذكر نظريات القيادة مع شرح نظريتين؟
6. من أنماط القيادة نمط القيادة التسيبي، اشرح ذلك النمط؟
7. من مبادئ القيادة ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك وضح معنى ذلك؟
8. أذكر مع الشرح مصادر قوة تأثير القائد؟

الفصل الثالث: الاتصال



محتويات الفصل الثالث:

- مقدمة.
- مفهوم الاتصال.
- مراحل عملية الاتصال.
- أهمية الاتصال.
- أنواع الاتصالات: الاتصالات الرسمية، الاتصالات غير الرسمية.
- معوقات الاتصال.

مقدمة:

يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ويعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء.

والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

وقد ازدادت أهمية الاتصالات في المنظمات المعاصرة بعد أن اتسع نطاق الأخيرة، وتسارع نموها وتطورها، إضافة إلى ازدياد حجمها وتعقيدها، وابتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل والمنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة، لا تستطيع تحقيق أهدافها، إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات، سواء بطابعها الرسمي وغير الرسمي، هذا خاصة وأن التفاعلات الاجتماعية هي حقيقة أساسية تمثلها حركية (ديناميكية) ولذا فإن عملية الاتصال تعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة.

كما تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل، أو الموقع المادي لوجود الأفراد، أو ما يرتبط منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، والوسائل المختلفة، واستيعاب مضامين الاتصال وأبعاده المهمة في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً.

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي يتطلبها الاتصال، وخصوصاً تماسك الجماعة والأدوار والمعايير التي تعتمدها، والعوامل الضاغطة الأخرى، إضافة

لتأثير عملية الاتصال بحجم الجماعة أو المنظمة، وحجم وتعقيد المهمات المطلوبة تحقيقها.

وتلعب حركية (ديناميكية) الجماعة دوراً أساسياً في عملية الاتصال وفي فاعليته وكفاءته، ذلك لأن الجماعة تسهم إسهاماً فعالاً في متطلبات تحقيق حاجات الفرد ورغباته وسبل إشباعها.

لذا فإن وسيلة تحقيق هذه الغايات تكمن في استمرار حركة الاتصال بين أفراد الجماعات. وقد يتأثر الاتصال بعامل التشويش أو الضوضاء التي تحد فاعليته الاتصال

أولاً: مفهوم الاتصال:

للاتصال تعاريف متعددة نظراً لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة مثل علم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وفي العلوم الإدارية وغيرها، وكذلك الأمر في العلوم الإدارية، حيث هنالك تعاريف متعددة للاتصال تتفاوت شموليتها وعمقها، ولكن العديد من الكتاب لا يعتقدون أن الاتصال هو مجرد إرسال معلومات عن طريق (مرسل) لآخر(مستقبل)، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: مراحل عملية الاتصال

تتكون مراحل الاتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة، ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها ويمكن إيضاح المراحل الأساسية للاتصال حيث تتضمن ثمانية مراحل أساسية هي:

1- المرسل:

ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال. وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل، واتجاهاته، وشخصيته، والأسلوب الذي يعتمده في عملية الاتصال، ويمثل المرسل العنصر الأساسي في عملية الاتصال والقوة الفاعلة في التأثير على نجاح عملية الاتصال برمتها ولذا ينبغي أن تتوفر بعض الأسس والمستلزمات لتحقيق الغاية المستهدفة في الاتصال وهي:

أ- القدرة اللغوية في إيصال المفاهيم أو الآراء أو الأفكار عبر مختلف وسائل الاتصال المعتمدة في إرسال الرسالة.

ب-القدرة على التعبير بشكل واضح ودقيق عن الآراء والمفاهيم والأفكار المراد إيصالها للمرسل إليه.

ج-امتلاك المنطق المؤثر والقدرة على سرد الحقائق والمفاهيم والإقناع عبر المنطق العلمي السليم في العرض والتوضيح.

د- القدرة على الالقاء وفق إيصال الأفكار والآراء خصوصاً عند العرض الشفوي للمفاهيم.

ه-وفرة المعلومات التي يتم من خلالها التعبير عن جميع الآراء والأفكار والغايات المراد تحقيقها بثقة ووضوح وشفافية عالية.

و- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة التي يتسم بها المرسل من حيث قدرته على التفاعل مع الجمهور المستقبل للرسالة ودرجة الثقة المعهودة فيه.

2- صياغة الرسالة:

تمثل العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الآراء والأفكار والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وخرائط وبيانات إحصائية، وغيرها ولذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي:

أ. المرسل وكيفية صياغته الرسالة.

ب. المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.

ج. درجة الثقة المتبادلة بينهما.

د. الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

3- الرسالة:

وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة وتكون الرسالة على نوعين هما:

أ- الرسالة المكتوبة: وتمثل الأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.

ب-الرسالة الشفوية: وتمثل الرسلة بشكل مشاعر وإحساسات غير مكتوبة مثل الصوت، والنبرة، وتغيير معالم الوجه، وبأية صورة كانت، فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

4- قناة أو واسطة الاتصال:

وتمثل الواسطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة فقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة أو بواسطة الهاتف، وغير ذلك من الوسائط كما تشمل أسلوب الكتابة أو المناقشة بين الأفراد والجماعات وتعد أداة أو

قناة الاتصال ذات أثر كبير في استيعاب الرسالة ومدلولاتها ومن أكثر وسائل الاتصال استخداماً هي:

أ. الوسائل المكتوبة: كالكتب والمجلات والدوريات والصحف والنشرات وغيرها، إذ أن الإنسان يستطيع أن يوصل رسالته للآخرين من خلال الأمر الإداري، التعميم، العلاوة، الترفيع .. إلخ. من خطاب مكتوب أو مطبوع.

ب. الوسائل الشفوية المباشرة: وتمثل الكلام أو الحديث بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة للأستاذ الجامعي أمام الطلاب أو أي حديث بين المدير والعاملين لديه.

ج. الوسائل المسموعة أو المرئية: وتتمثل عادة بالوسائل المسموعة كالمذياع (الراديو) وكذلك المرئي التلفزيون والتي تطلق عليها بالوسائل السمعية والوسائل السمعية البصرية، إذ يستطيع المرسل عبر هذه القنوات أن يوصل ما يريده الجمهور المتلقي للرسالة.

د. الوسائل الالكترونية الحديثة: وتشتمل هذه على الاستخدامات الحديثة كالحاسوب والبريد الالكتروني والانترنت وغيرها.

5- المستلم:

ويمثل الشخص الذي يقوم بتسليم الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلاً لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها، وتعد السمات الرئيسية للمستلم ذات تأثير مهم في استيعاب الرسالة ومدلولاتها، مثل المعرفة، والشخصية، وقابلية الإدراك، والفهم والاستيعاب.

وهناك عدد من العوامل تلعب دوراً مهماً في تحقيق فاعلية الاتصال وهي:

أ. اللغة المشتركة بين المرسل والمستقبل: إذ أن اللغة المشتركة بين طرفي الاتصال يلعب الدور الفعال كاللغة الواحدة أو المصطلحات المشتركة بينهما.

ب. درجة الانسجام والتجانس بين كل من المرسل والمستقبل: إذ أن درجة الاحترام والثقة والتعاون بينهما يجعل سبل استقبال الرسالة واستيعاب مفاهيمها أكثر دقة ووضوحاً عند توافر أواصر العلاقات الودية بينهما.

ج. الثقافة: التي يتسم بها المستقبل ودرجة معرفته بموضوع الرسالة وخبرته غالباً ما تحقق الأهداف المستوحاة من الرسالة.

د. المؤثرات الاجتماعية سواء السلبية أو الإيجابية التي تربط كل من المرسل والمستقبل: إذ إنها تجعل إمكانية الفهم والاستيعاب للطرفين ذات أثر كبير فيها.

6- ترجمة الرسالة واستقبالها:

تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل آراء وأفكار ومفاهيم ومشاعر. وتعتمد درجة الرسالة على قابلية المستلم في استيعاب الرسالة، وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم الواردة فيها.

7- التغذية العكسية:

وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها وتشير هذه العملية إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح أو استيعاب مفاهيمها بشكل واضح وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيداً دقيقاً على إدراكها واستيعاب مدلولاتها أما أسلوب التسليم، بدون رد، فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

8- الضوضاء أو التشويش:

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة، وقد تتعلق هذه بالمرسل، وإدراكه، واتجاهاته، وشخصيته، وأثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة، أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال، التي تؤلف كلها عوامل ومتغيرات في درجة الضوضاء المؤثرة في عملية تسلم وإرسال الرسالة.

ثالثاً: أهمية الاتصال:

إن أي منظمة عبارة عن كيان اجتماعي مفتوح يضم أفراداً وجماعات تعمل معاً لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات وغيرها بين أجزاء المنظمات، فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة، وبدون الاتصال لا يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً.

إن الاتصالات الشفوية والكتابية، الرسمية وغير الرسمية تتدفق عبر القنوات المختلفة، وفي الاتجاهات المختلفة، داخل المنظمة وخارجها، فالإدارة بحاجة إلى توصيل وشرح وتفسير السياسات والخطط والأهداف والتعليمات وغيرها إلى العاملين ليتفهموها ويقبلوها، كما أن العاملين بحاجة إلى توصيل رغباتهم وتطلعاتهم ومشكلاتهم واقتراحاتهم وغيرها للإدارة المتصرف بشأنها وتحتاج

المنظمة إلى الاتصال مع العملاء والموردين والجهات الحكومية المعنية والمنافسين والاتحادات العمالية ووسائل الإعلام وغيرها من أجل إنجاز العمل.

ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يأتي:

1- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث انها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
2- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
3- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهمات والفعاليات المختلفة في المنظمة.
4- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
5- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.

رابعاً: أنواع الاتصالات:

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواعاً متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة منها والتي تتمثل بما يأتي:

1- الاتصالات الرسمية:

تنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1. الاتصالات النازلة:

وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداؤه. وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل الذكريات واللقاءات الجماعية أو مناقشة الموازنات، التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساساً من تسلم الأمور وتنفيذها من قبل المرؤوسين عملياً والاتصالات الصاعدة.

وتتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس. وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترحات أو غيرها.

ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير وتحسين الأداء المرتبط بطبيعة الأعمال الجارية في المنظمة.

2. الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.

3. الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

وتشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً. ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة. ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها المألوفة في الاتصالات، وخصوصاً في المنظمات الكبرى.

4. الاتصالات الخارجية:

5. وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين، والمستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم. وتسهل الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية.

خامساً: معوقات الاتصال:

تشير الدلائل الموضوعية المستنبطة من الابحاث العملية إلى وجود العديد من معوقات الاتصال والتي تواجهها عملية الاتصال عند محاولة نقل المعاني والمفاهيم والآراء عن طريق الرموز اللفظة وغير اللفظية، حيث يتم تفسيرها من قبل الفرد المستلم للمعلومات في ضوء خبرته وتجاربه وظروفه وحالاته الانفعالية ويمكن إيجاز معوقات الاتصال بما يأتي:

1- صعوبة التكيف:

تعتبر صعوبة التكيف من أكثر وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيق فاعلية الاتصال، إذ أن الأفراد عادة ما يقاومون التغير في العمل أو في أي مجال يتم في عمليات التفاعل الاجتماعي ولذا ينبغي أن يتم التكيف لقبول ذلك التغيير من خلال استخدام الأساليب السليمة في الاتصال.

2- اللغة المشتركة بين المخاطبين:

إن اعتماد اللغة المشتركة بين المرسل والمرسل إليه يعد حالة سياسية في تحقيق فاعلية الاتصال لا سيما لو كانت اللغة واضحة وغير غامضة أو مبهمة أو يعتري استخدامها التلاعب بالألفاظ أو مخارج غير سليمة للكلمات المستخدمة وغيرها من الوسائل التي تجعل الاتصال لا يحقق أهدافه بدقة.

3- المعوقات النفسية (السيكولوجية):

إذ غالباً ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله قادراً على استيعابها وإدراك ما تنطوي عليه من مدلولات معينة، ولذا فإن عملية الاتصال لا تحقق أهدافها بدقة، إذ أن الأفراد يتبادلون في مدركاتهم الفكرية والذهنية وكذلك في الجوانب المزاجية و النفسية لكل منهم ولذا يجب أن لا نفترض مساواة الآخرين في فهم واستيعاب الرسائل، إذ أن الذكاء والثقافة العامة والخبرة المتراكمة وغيرها من المتغيرات ذات دلالات كبيرة في تحقيق سبل نجاح الاتصال وتحقيق أهدافه بدقة.

4- المعوقات الثقافية والاجتماعية:

إن هذه المعوقات غالباً ما ترتبط بالعديد من العادات والأعراف والتقاليد أو الطقوس الاجتماعية المعينة من ناحية ومن ناحية النظر للآخرين بنزعة فئوية بين جماعات العمل التي تجعل سبل الاتصال غير فعال، فمثلاً العمال الماهرون ينظرون للعمال غير الماهرين نظرة مختلفة وكذلك المستويات الاشرافية في العمل تنظر للمستويات الفنية نظرة مختلفة وهكذا نجد أن العديد من الآثار الاجتماعية والثقافية تلعب دوراً مهماً في عمليات الاتصال وتحقيق فاعليته.

5- المعوقات التنظيمية وتعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة:

إذ إن المسافة بين المرسل والمستقبل غالباً ما تلعب أثراً مهماً في تحقيق نجاح الاتصال وخصوصاً في المنظمات الكبيرة الحجم أو المترامية الأطراف أو المتباعدة على الرغم من وجود القنوات الاتصالية لا يزال يشكل عائقاً في تحقيق ذلك، إضافة لعدم وجود نظم معلومات متكاملة أو عدم استقرار تنظيمي وإداري وغيره من العوامل المشتركة.

6- تقييم مصدر الاتصال:

إن مصادر الاستلام للرسائل وتفسيرها وفقاً لطبيعة المفاهيم والدلائل والرموز ولكن تلعب الخبرة والثقافة ودرجة الاستيعاب أيضاً في ذلك التفسير ولذا فإن التباين في تقييم تلك الرسائل يجعل أن هناك عوائق في استيعاب مدلولات الرسالة بوضوح.

7- الآثار الانفعالية للفرد المستلم:

إن الفرد منا يشعر في ظرف معين بالقلق أو الخوف أو عدم الأمان لذا فإن تفسيره للرسالة يتأثر بطبيعة الوضع النفسي له، إما إذا كان الفرد يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والتوازن الذهني والفكري فإن عملية

الاتصال تشكل لديه حالة هادفة في تحقيق المتوفر إنجازه وبلوغه، ولذلك فإن طبيعة المتلقي للرسالة نفسياً وسيكولوجياً ذا أثر فعال في هذا المجال.

أسئلة على الفصل الثالث:

1. ما هو مفهوم الاتصال
2. من مكونات عملية الاتصال المرسل وضح الأسس التي يجب أن تتوافر في المرسل لتتم عملية الاتصال بالشكل الصحيح
3. ماهي العوامل المؤثرة في عملية صياغة الرسالة؟
4. وضح الفرق بين الرسالة المكتوبة والشفوية؟
5. وضح ماهي أهم وسائل الاتصال استخداماً؟
6. أذكر مع الشرح ماهي العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق فاعلية الاتصال؟
7. ماهي أهمية الاتصال؟
8. وضح الفرق بين الاتصالات النازلة والاتصالات الجانبية؟
9. أذكر مع الشرح أهم ثلاثة عناصر التي تعتبر من معوقات الاتصال؟
10. من معوقات الاتصال المعوقات الثقافية والاجتماعية، اشرح ذلك مع مثال على واقع أمتنا؟

الفصل الرابع: الدافعية والتحفيز



محتويات الفصل الرابع:

- مفهوم الدافعية.
- مفهوم الحافز.
- نظريات الدافعية
- الدافعية والحاجات الإنسانية:
  - الحاجة الفسيولوجية.
  - الحاجات إلى الامان.
  - الحاجات الاجتماعية.
  - حاجات الأنا.
  - تحقيق الذات.
- نظريات الدافعية.
  - نظرية ماسلو في الواقع.
  - انكنسون ونظرية الحاجة للإنجاز.
  - نظرية العامل الثنائي لهيرزبرج.
- الدوافع والعوامل الصحية.
- المكافآت العادلة والدافعية الإنسانية.
- نظرية العدالة.
- التأثير على الأداء.

مفهوم الدافعية:

دافعية **motivation** الشخص تعكس حافزه لإنجاز هدف، ويتفق معظم الكتاب على أن نوعاً ما من التوترات الداخلية هي أساس الدافعية، وأن السلوك المدفوع يهدف إلى تخفيض حدوث هذه التوترات؛ فعلى سبيل المثال كل شخص تكون لديه الحاجة ليأكل ولكن بعد الانتهاء تماماً من وجبة كبيرة تكون حاجته هذه قد أشبعت، وعليه لن تحفزك وجبة عشاء من اللحم، ولكن بعد تناول الطعام لأيام قليلة، فإن الحاجة للطعام ستنشط أو تظهر مرة أخرى والتوترات الداخلية تزداد، فمن ناحية هناك حاجة أساسية للطعام، ومن ناحية أخرى أنت لم تتناول طعاماً لعدة أيام وعند هذه النقطة لو قام شخص ما بتقديم وجبة عشاء من شريحة من لحم البقر " حافز أو مكافأة" فسوق يكون لديك حافز للحصول عليها.

والأن لنفترض أن هناك (سياجاً) بينك وبين عشاء شريحة اللحم هذه فإنك ستجد طريقك نحنو الهدف" عشاء اللحم" مسدوداً بهذا السياج، ومن المحتمل أن تصبح محيطاً، وسواء كنت محبطاً أم لا، فبالطبع إذا كان الهدف هاماً بما فيه الكفاية ستجد طريقة ما للدوران حول السياج، ولكن ما نجده ليس أكثر مما يحدث أثناء العمل، فحين تكون الطرق مسدودة أمام العاملين فإنهم غالبا ما يكتفون بمجرد الاستسلام ويحدث هبوط معني، ويجلسون مع أصدقائهم ويذمرون.

تحدث الدافعية حين ترى حافزاً أو مكافأة يمكن أن تشبع حاجة ناشئة، ويحدث الإحباط حين يوجد عائق بينك وبين هذا الحافز أو المكافأة.

والخلاصة أنه يمكن القول بأن الدافع عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، إذا إن عدم إشباعها يُحدث بداخله توتراً معيناً، وقد تكون هذه الحاجة داخلية (منبه)، مثل الجوع، أو خارجية(حافز) مثل الترقية.

مفهوم الحافز

الحافز هو مؤثر خارجي يؤثر في سلوك الانسان، مثل (الراتب، الطعام) ويشكل حاجة غير مشبعة، تخلق عدم التوازن لديه، وتدفعه لسلوك معين، بهدف إشباع هذه الحاجة، بينما المنبه هو تغيرات تحصل داخل الانسان مثل الجوع وبذلك تختلف الحوافز والمنبهات عن الدوافع في السلوك، والحوافز قد تكون مادية أو معنوية أو سلبية أو إيجابية، وقد تتم بصفة فردية أو جماعية.

نظريات الدافعية:

هناك أربع نظريات في الدافعية وهي نظرية الحاجات الإنسانية، ونظرية العدالة ونظرية تعديل السلوك ونظرية التوقع، وكلها تلقي الضوء على الطريقة التي يتم بها حفز الموظفين، وهذه النظريات سنناقشها تباعاً كما يلي:

أولاً: الدافعية والحاجات الإنسانية

إن الحاجة الإنسانية هي البواعث الأساسية للدافعية، يعتقد كثير من علماء النفس أن كل الدافعية تنبع من التور الذي ينتج عندما تكون واحدة أو أكثر من حاجتنا غير مشبعة وهكذا فإن الشخص الذي يكون جائعاً يكون مدفوعاً للبحث عن الطعام، والشخص الذي يحتاج الأمان يكون مدفوعاً كي يجده، والشخص ذو الحاجة الملحقة لإنجاز أعمال التحدي قد يحاول أن يهزم جبلاً

ويتعلق عمل ثلاثة من علماء النفس، أبرهام ماسلو وجون اتكنسون وفريريك هيرزبرج–إلى حد كبير بالحاجات الإنسانية والدافعية.

1. ماسلو وهرم الحاجات

يقول ماسلو إن للإنسان خمسة تصنيفات رئيسية للحاجات الحاجة الفسيولوجية، الحادة إلى الأمان، الحاجة الاجتماعية، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى تحقيق الذات، وهو يقول إنها تمثل هرم الحاجات أو سلم الحاجات، وإن كل حاجة تصبح فعالة أو تثار فقط عندما يتم إشباع الحاجة الأدنى بشكل موضوعي.

أ. الحاجة الفسيولوجية:

يحتوي المستوى الأدنى من هرم ماسلو على الحاجات الفسيولوجية وهي أكثر الحاجات التي تعتبر أساسية عند كل فرد فهي تمثل على سبيل المثال الحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى والراحة.

ب. الحاجات إلى الامان

حينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية بشكل معقول، حينما لا يصبح الشخص عطشان، ويحصل على طعام كاف، ولديه المأوى، وهكذا – فإن الحاجات الأمنية تنشط بعد ذلك.

إنها تصبح الحاجات التي يحاول الشخص إشباعها، أي الحاجات التي تحفزه، إنها الحاجات للحماية من الخطر أو الحرمان والحاجة للأمان.

ج. الحاجات الاجتماعية:

بمجرد أن يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية للشخص تبعاً لماسلو فإنها لا تظل طويلاً في حفز السلوك، والآن تصبح الحاجات الاجتماعية هي الحوافز المنشطة للسلوك – الحاجات مثل الحاجة للانتساب، وفي التأثير أخذاً وعطاء وأيضاً الحاجة للأصدقاء.

د. حاجات الأنا:

والتي في الهرم هي حاجات الأنا والتي شرحها ماكجرجر على أنها:

1. تلك الحاجات المتصلة بتقدير الفرد لذاته – الحاجات للثقة بالنفس، وللاستقلال والإنجاز، وللثقة وللمعرفة و....
2. إنها الحاجات المتمثلة بسمعة الشخص – الحاجة للمركز الاجتماعي وللتقدير والحاجة للاحترام، والحاجة لاحترام الشخص من جانب زملائه.

وأحد كبار الاختلافات بين حاجات الذات، والحاجات الفسيولوجية والحاجات الأمنية، والحاجات الاجتماعية هو أن حاجات الذات، حاجات تقدير الذات (الحاجة في تحقيق الذات التي ستناقش بعد ذلك) نادراً ما تشبع، وهكذا.. فطبقاً لماسلو فإن الناس يكون لديهم حاجة مستمرة وغير محدودة لمزيد من الإنجاز، ومزيد من المعرفة، ومزيد من الإدراك، وعلى الجانب الآخر فإن الحاجات الفسيولوجية والحاجات الأمنية والحاجات الاجتماعية تكون محدودة، حيث يمكن وغالباً أن تشبع وبشكل موضعي. وكما هو الحال مع جميع

الحاجات فإن حاجات الذات تقوم بتحريك السلوك فقط، بمجرد إشباع حاجات المستوى الأدنى بشكل كاف (معقول).

هـ. تحقيق الذات

وفي النهاية هناك حاجة أخيرة؛ تلك الحاجة التي تبدأ في تحديد مجال سلوك الشخص طالما أن جميع حاجات المستوى الأدنى قد تم إشباعها بشكل معقول (إنها الحاجة لإشباع الذات) أو لتحقيق الذات، الحاجة التي توجد لدينا جميعاً في أن يصبح الشخص الذي نشعر أننا نملك القوة الكامنة لنكونه وهي الحاجة التي تحفز طالباً أن يعم لطيلة النهار ثم يلتحق بدراسة مسائية في احدى الكليات، وهذ الحاجة ن كما هو الحال مع حاجات الذات – نادرة الاسباع الدائم.

1. نظرية ماسلو في الواقع

من الصعب جداً وضع نظرية ماسلو موضع الاختبار حيث أنه يكون من الأفضل فنياً أن يتم اختبارها في نطاق مختلف زمنياَ، حيث إن الأشخاص يقومون بإشباع حاجاتهم الدنيا ثم حاجات المستوى الأعلى، ولم يجد الباحثون الذين حاولوا اختبار النظرية بهذه الطريقة – بشكل عام–أي تأييد لفكرة أن الحاجات يجب أن تشبع بطريقة الخطوة إن ماسلو نفسه – بالمناسبة – لم يقم بتنفيذ أي تجارب لاختبار هذه النظرية، وفي الواقع فإنه قد طورها اعتماداً على الملاحظات التي قام بها كعالم نفس ممارس.

ومع ذلك فإنه من الخطأ أن نفترض أن نظرية ماسلو ليس لها أي مغزى تطبيقي، فأولاً نظرية ماسلو جاذبية بديهية، والكثير منا يحتمل أن يقوم

باستدعاء خبراته التي يبدو أنها تدعمها ؛ فعلى سبيل المثال، قد تجد أن الشخص الذي يكون خارج العمل لبعض الوقت ولديه متاعب دفع فواتيره قد يكون أقل تعلاً باهتمامه بوظيفة كانت متوقعة منذ ستة شهور، وبالعكس، يجد بعض الناس أن حاجات الأمن للشخص تصبح مشبعة، حيث يصبح الشخص أكثر اهتماماً في اشباع حاجات المستوى الأعلى، وان السعي لطلب وظيفة أفضل أكثر وضوحاً وبينما لا تصدق خبرات كل يوم نظرية ماسلو، إلا أنها تقترح أن النظرية قد يكون لها معنى أكثر من النتائج التي أشار إليها البحث وفوق ذلك، ففي حين أنه قد لا يكون واقعياً التفكير في الحاجات كتشكيل رم منتظم من خمس خطوات، فالكثير من الخبراء يعتقدون أن هرماً من مستويين (حيث الحاجة الفسيولوجية والأمنية والاجتماعية تكون في القاع وحاجات الذات وتحقيق الذات في القمة) يكون مفهوماً اعتماداً على معطيات البحث.

والافتراض هنا أن حاجات المستوى الأعلى لا تصبح إلا بعد أن يتم إشباع حاجات المستوى الأدنى.

2. انكنسون ونظرية الحاجة للانجاز:

تركز نظرية تحقيق الحاجة على واحدة من حاجات ماسلو القيمة – الحاجة للإنجاز – وتهدف إلى توقع سلوك الذين رتبوا بتقدير عال أو منخفض بالسنبة للحاجة للإنجاز، ويقول اتكنسون : " إن الناس الذين يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح ويكونون مدفوعين بدرجة عالية للحصول على الإشباع الذي يأتي من تحقيق (أو انجاز) بعض الأهداف أو الأعمال التي تكون فيها فرص معقولة للنجاح، ويتجنبون تلك

الأعمال التي تكون إما سهلة جداً أو صعبة جداً، واتصالا بذلك فمثل هؤلاء الناس ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يقومون بأداء أفضل، خاصة في الاعمال ذات الالتزام مثل بدء أعمال جديدة وواحد من المجالات المثيرة لدافعية الانجاز، هؤلاء الناس يقبلون على التدريب ليصبحوا أكثر انجازاً.

3. نظرية العامل الثنائي لهيرزبرج

النظرية : يقول هيرزبرج إن لكل إنسان مستوى أدنى ومستوى أعلى من ترتيب الحاجات وأن أفضل طريقة لحفز شخص ما هي إلا أن تقدم له ما يشبع حاجات المستوى الأعلى، إن تقديم علاوة أو ترقية للشخص أو تحسين أحوال العم ل– يقول هيرزبرج – ليست هي الطريق لدفع شخص ما، طالما أن حجات المستوى الأدنى تشبع بشكل سريع، لمجرد حصول الشخص على دخل كاف، مثلا، فأن الطريق الوحيد لحفز الشخص يكون بتقديم زيادة نقدية مطردة أو تحسين مطرد في ظروف العمل في عملية تصاعدية بغير نهاية، والطريقة الصحيحة لحفز شخص ما – يقول هيرزبرج– هي ترتيب الوظيفة بالطريقة التي يصبح فيها الشخص مسئولا عن انجازها، بعد ذلك سيكون لديه الدافع ليظل محاولاً إشباع رغبته القوية في إشباع حاجات " المستوى الأعلى " لأشياء مثل الانجاز والإدراك.

ثانياً: الدوافع والعوامل الصحية

اعتماداً على دراساته فإن هيرزبرج يعتقد أن العوامل (التي أسماها العوامل الصحية) التي يمكنها إشباع حاجات المستوى الأدنى تكون مختلفة عن تلك (التي يسميها الدوافع) التي يمكنها إشباع (أو الاشباع الجزئي) حاجات

المستوى الأعلى للشخص، وهو يقول إنه إذا كانت عوامل صحية (مثل ظروف العمل الأفضل والمرتب والإشراف) غير كافية فإن الموظفين سيكونون غير مشبعين، ولكن – وهذا هام جدا اضافة للكثير من هذه العوامل الصحية (مثل المرتب) إلى الوظيفة يعد طريقة سيئة جدا لتحاول حفز شخص ما، طالما ن حاجات المستوى الأدنى قد تم إشباعها بشكل سريع، وبمجرد تحقق الإشباع، يجب عليك تصعيد ما تقدمه من أجل مزيد من الحفز لشخص ما، إن قواعد السلامة مثل المرتب وظروف العمل– يقول هيرزبرج – تكون بحق جيدة فقط لمنع عدم الإشباع (مثلما يحدث عندما يظن الموف أن مرتبه منخفض جدا) إن تقديم المزيد من العوامل الصحية تكون طريقة غير فعالة لتشجيع الدافعية.

وعلى الجانب الآخر يقول هيرزبرج إن "محتوى الوظيفة" أو "عوامل الحافز" مثل (فرص الانجاز، والإدراك والمسؤولية، ووظائف التحدي المتزايد)، يمكنها حفز الموظفين للإنجاز، وللتقدير الذاتي، إنها الحاجات التي لا تشبع تماماً أبداً والتي لأجلها يشعر معظم الناس بحاجة شديدة لا حدود لها، وهكذا وطبقاً لهيرزبرج فإن أفضل الطرق لحفز الموظفين هو خلق التحدي وتهيئة الفرص للإنجاز في وظائفهم.

ثالثاً: المكافآت العادلة والدافعية الإنسانية

1. نظرية العدالة

تفترض نظرية العدالة في الدافعية ان الأفراد يحفزون بقوة الاحتفاظ على التوزان بين ما يتصورونه كمدخلاتهم، وأو مساهماتهم ومكافأتهم (وبصورة رئيسية فان نظرية العدالة تحدد أنه إذا تصور الشخص عدم العدالة فإن توتراً يشكل ضغطاً على عقل هذه الشخص وسيكون الشخص مدفوعاً لتخفيض هذا التوتر وعدم العدالة التي تصورها).

ويدرك معظم المديرين أن المعاملة غير العادلة يكون لها تأثير عميق على سلوك الموظفين فأحمد قد يكون سعيداً بمبلغ 1000 دولار كمرتب، ويعمل جاهداً كي يكسبها، حتى يعلم أن " فه" يحصل على 80 دولار أكثر لنفس الوظيفة، إن رد الفعل الأولي من جانب أحمد أنه سيسعى للحصول على علاوة سريعة، ولكن إذا فشل في ذلك فإن أداءه سوف يتقلص وسوف يحاول تقييد الأداء لما يرى أنه عدم عدالة وذلك (من خلال تخفيض مساهمته في المنظمة) وأحد المجالات الخادعة لحالات عدم العدالة هذه أن معظم الناس يكون لهم نظرة تضخمية بالنسبة لأدائهم ويتجهون أيضاً للتقدير المبالغ فيه لما يكسبه الآخرون وبعبارة أخرى فإن معظم الناس يكون لديهم نوع من النزعة الداخلية نحو رؤية المواقف على أنها غير عادلة.

2. التأثير على الأداء:

فطبقاً لنظرية العدالة بشكل دقيق فإن الطريقة التي تم بها تقييد الشخص للأداء نظراً لما أدركه من عدم العدالة يتوقف على ما إذا كان الشخص يتقاضى راتبه على أساس عدل القطعة (الأجر بالقطعة) ولنقل أسبوعياً.

1- فلو أنه كان يتم الدفع للشخص على أساس معدل القطعة وكان الشخص يحصل على أجر أعلى فإن الكمية التي ينتجها تظل كما هي

أو تقل طالما أن الزيادة في الإنتاج سوف تزيد المكافآت المالية للشخص ولهذا تزيد من تصوره لعدم العدالة أكثر وعلى أي حال فإن الجودة سوف تزيد طالما تسمح بزيادة المدخلات التي يشعر الشخص من خلالها أنه يساهم في توفيرها.

2- وعلى الجانب الآخر فإذا كان الشخص يتقاضى أجراً عن القطعة ويرى نفسه يحصل على أقل ممّا يستحق فإن جودة الإنتاج سوف تنخفض، ويحتمل حدوث زيادة في كمية الإنتاج، اعتماداً على حجم ما يتقاضاه الشخص لكل قطعة ينتجها.

3- وإذا كان الشخص يتقاضى مرتباً (بصرف النظر عن إنتاجه) ويرى أنه يتقاضى أكثر مما يجب، بعد ذلك فإن الكمية أو الجودة الخاصة بالعمل سوف تزداد طالما أن ذلك سيؤدي إلى خفض عدم العدالة المتصورة.

4- وعلى أية حال، فإذا كان الشخص يتقاضى مرتباً ويعتقد أنه يتقاضى أقل مما يجب، بعد ذلك الجودة والكمية كلتاهما سوف تنخفض.

وختاماً نجد أن الدافعية لها دور كبير في إنجاز الأعمال، لما لها من دور كبير في الحصول على الرضاء النفسي SELF SATISFACTION للأفراد ومهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وفشلت محصلة أدائه تقريباً صفر، وتعبر عنها المعادلة التالية:

الأداء = القدرة × الرغبة

والقدرة تتأثر عن طريق التعليم والتدريب والخبرة في مجال عمل معين، والرغبة تأتي عن طريق الدافعية والتحفيز، ولهذا نجد أن النظام الإداري الحديث يولي اهتماماً كبيراً لاستثارة الدوافع لدى الأفراد لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات كامنة.

أسئلة على الفصل الرابع:

1. وضح الفرق بين الحافز والدافع مع ذكر أمثلة على كل نوع؟
2. أذكر مع الشرح الحاجات الخمس للإنسان حسب تصنيف نظرية ماسلو وهرم الحاجات؟
3. هناك مقولة بأن نظرية ماسلو ليس لها أي جانب تطبيقي، ناقش هذه المقولة؟
4. وضح ما هو تأثير الدافعية على الأداء؟
5. وضح الفروقات بين انكنسون ونظرية الحاجة للإنجاز و نظرية العامل الثنائي لهيرزبرج ؟

الفصل الخامس: الإدارة الإلكترونية



محتويات الفصل الخامس:

- مفهوم الادارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.
- خصائص الإدارة الإلكترونية.
- الفرق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية.
- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية حسب نظريات الإدارة.
- مبادئ الإدارة الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية وعلاقتها ببعض المصطلحات ذات الصلة.
- التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- أسباب عملية التحول الإلكتروني للإدارة الإلكترونية.
- أبعاد عملية التحول الإلكتروني للإدارة الإلكترونية.
- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- عناصر الإدارة الإلكترونية.
- أهمية الإدارة الإلكترونية.
- وظائف الإدارة الإلكترونية:
  - أولاً: التخطيط الإلكتروني.
  - ثانياً: التنظيم الإلكتروني.
  - ثالثاً: القيادة الإلكترونية.
  - رابعاً: الرقابة الإلكترونية.
- عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عيوب الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مفهوم الادارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

1. الإدارة حسب فردريك تايلور "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقه وأرخصها" باختصار هي الوصول للهدف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل.
2. الإدارة الإلكترونية (E–Management): تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها:" العملية الإدارية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) في المنظمات للقيام بوظائفها الكترونيا بهدف تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة" (الإدارة الرقمية)

يتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

1. أن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
2. أن البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية يتمثل في الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال الأخرى.
3. أن وظائف الإدارة الإلكترونية لا يقتصر تطبيقها على القيام بالأعمال الداخلية للمنظمة، وإنما يمتد كذلك لإنجاز أعمالها الخارجية.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

1. **السرعة والوضوح:** تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير العمل الافتراضي، والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء، لأنها تهدف إلى توفير أي شيء وفي أي وقت وفي أي مكان.
2. **المرونة:** مرونة عالية جدا لان العمل يعتمد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيكون العمل على درجة عالية من التنسيق وتبادل المعلومات.

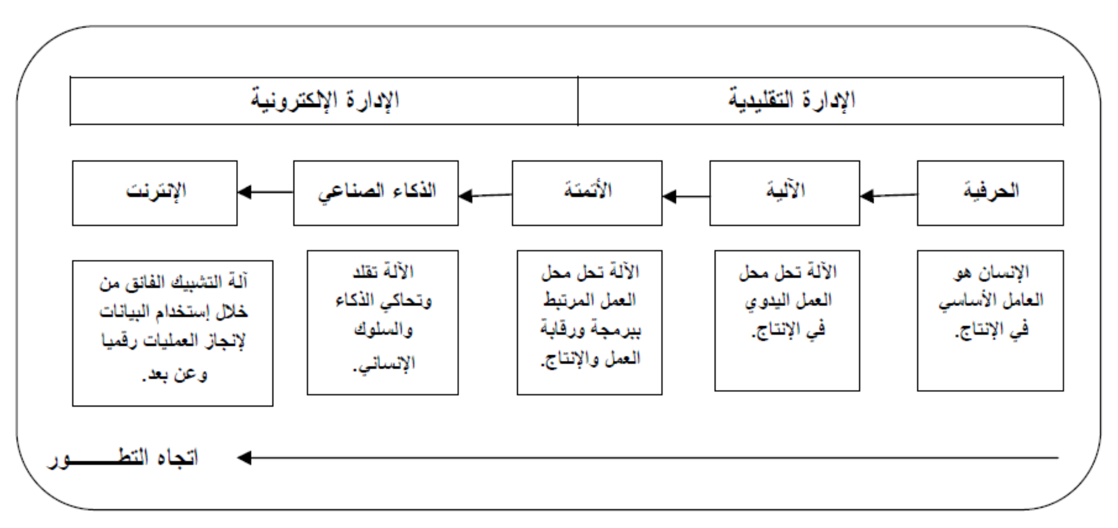
3. **مكان عمل افتراضي:** يستطيع العاملون من الدخول والخروج إلى المنظمة بدون حدود زمانية أو مكانية
4. **أمن معلومات:** حماية عالية جدا من خلال قدرة الموظف الاطلاع على ما يعنيه فقط من البيانات
5. **إدارة المعلومات بدلا من حفظها:** ليس الهدف هو تكديس الملفات، فتحفظ المعلومات على شبكة المعلومات
6. **الرقابة المباشرة:** متابعة العمل في كل المواقع عن بعد (شاشات – كاميرات ...)
7. **الشفافية:** هذا نتيجة الرقابة والمحاسبة الدورية ونعني بالشفافية هي توافر نفس المعلومات لجميع الأشخاص في نفس الوقت(الواسطة).

ثالثاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية:

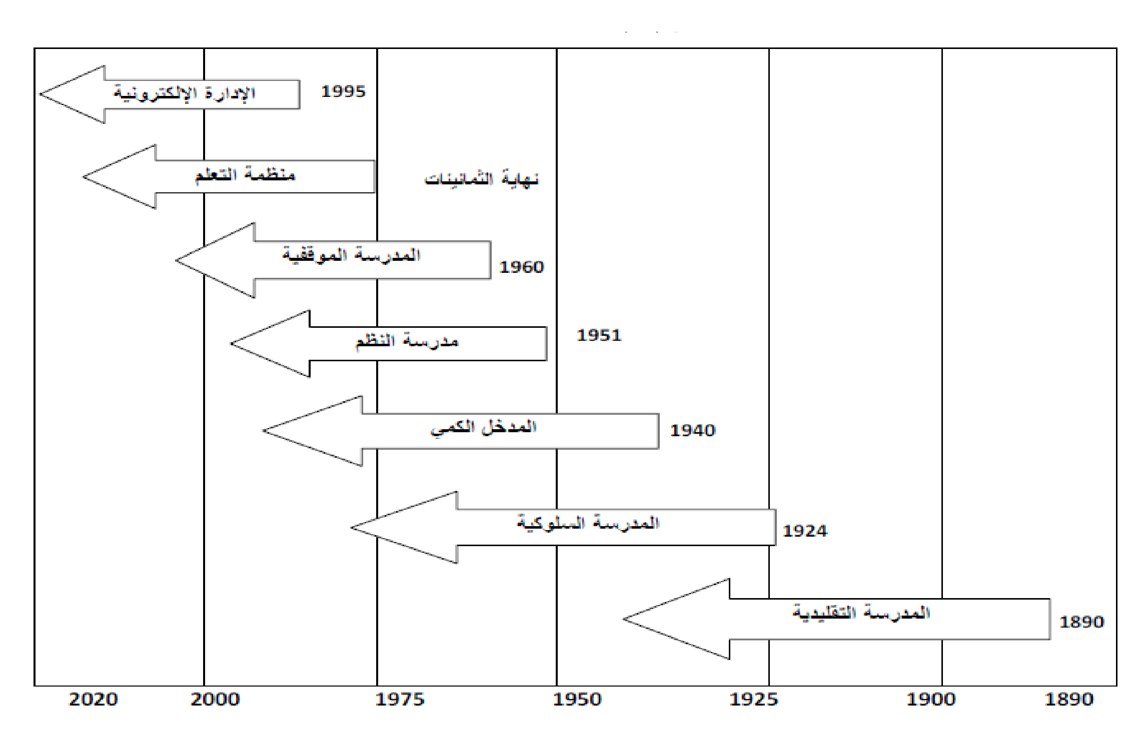
جدول (1): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

المعيار	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسيلة المستخدمة	الاتصالات المباشرة، والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصال الكترونيا
الوثائق	أوراق	لا أوراق
الحفظ	ملف	ملف الكتروني
الوصول للبيانات	صعوبة البحث في الأرشيف الورقي	سهولة البحث في قواعد البيانات
الحماية	حماية أقل – لا يوجد نظم حماية	حماية عالية بسبب نظم أمن المعلومات
الاستجابة	بطيئة وروتينية	سريعة
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
نوع التنظيم	هرمي جامد	شبكي مرن
مدة الخدمة	ساعات الدوام	7/24
الجودة	أقل	عالية

رابعاً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:



شكل رقم (1) التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية



شكل رقم (2) التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية حسب المدارس الإدارية

خامساً: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

1. إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
2. إعادة بناء الأدوار والوظائف.
3. إحلال الألة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمية عن بعد.
4. تبادل البيانات إلكترونيا لتغطي جميع العاملين، وعلاقات الشركة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من الشركات.



سادساً: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها ببعض المصطلحات ذات الصلة:

التمييز بين الإدارة الإلكترونية والإدارة عن بعد:

يعتبر مفهوم الإدارة عن بعد أقدم من مفهوم الإدارة الإلكترونية، ويقصد بالإدارة عن بعد بأنها عملية السماح للعاملين بالعمل خارج المنظمة أي عن بعد، بمعنى أنها تتيح لهؤلاء العاملين فرصة مزاولة الأعمال الخاصة بالمنظمة من خارجها، وهي تنقسم إلى:

1. **إدارة عن بعد تقليدية:**

تتعلق بالوظائف المختلفة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، والتي يقوم بها العاملين المتخصصين خارج المنظمة.

2. **إدارة عن بعد إلكترونية:**

وهي تلك التي تعتمد على الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بها من خارج المنظمة.

نقاط الاتفاق والاختلاف بين الإدارة الإلكترونية والعمل عن بعد:

- أنهما يختلفان في الأهداف المراد الوصول إليها، فأساليب الإدارة عن بعد تقتصر على مراقبة سير العمل وعملية التنظيم والتنسيق. أما الإدارة الإلكترونية فهي تعبر عن نظام إداري شامل تهتم أساليبه بجميع الجوانب والأنشطة التي تتم ممارستها داخل المنظمة وخارجها، ويهتم بتحقيق أهدافها الداخلية والخارجية، ويتم من خلال الاعتماد التام على تكنولوجيا المعلومات.
- أن الإدارة عن بعد بمفهومها الإلكتروني تتفق مع الإدارة الإلكترونية في أن ممارستهما تتم من خلال وسيط إلكتروني، ولذلك يمكن اعتبار الإدارة عن بعد بمفهومها الحديث جزء من الإدارة الإلكترونية، ولكنها لا تتساوى معها من حيث الوظائف والأهداف.

الحكومة الإلكترونية:

- هي أن تقوم الهيئة الحكومية ببيع أو تزويد سلع أو خدمات أو معلومات للشركات (G2B) أو إلى المواطنين (G2C) أو التعامل بين الحكومات الأخرى (G2G).
- اذا هو تفاعل بين الحكومة والمواطن او بين الحكومة وشركات الأعمال.
- ليس المقصود ***E-Government*** ممارسة الحكم في الدولة بطريقة إلكترونية، وإنما هو للدلالة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف الهيئات العامة للدولة بهدف تقديم الخدمات الحكومية.

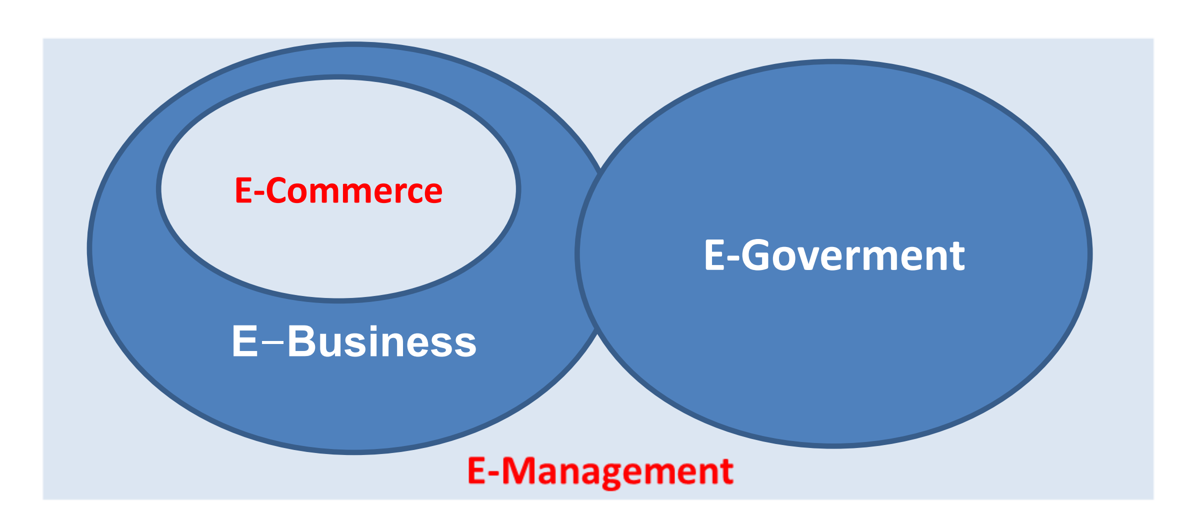
التجارة الإلكترونية:

يمكن تعريف التجارة الإلكترونية بأنها استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية لإجراء التجارة (البيع والشراء والنقل) لتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات، وقد يحدث تسليم المنتج أو الخدمة عبر الإنترنت أو خارجه.

الأعمال الإلكترونية:

- حسب تعريف شركة (IBM) هي القيام بعمليات الأعمال على الإنترنت، وهي تشمل العمليات التنظيمية مثل البحث والتطوير والتسويق والتصنيع والتجارة الإلكترونية بهدف خفض التكلفة وسرعة الأداء وزيادة الإنتاج وتقديم الخدمة.
- تعريف اخر تلك العمليات التي تواكبها وتديرها منظمات الأعمال عبر شبكات الحاسوب وتتضمن العديد من الأنشطة والأعمال (عمليات الإنتاج – العلاقة مع المستهلك – العمليات الداخلية)

يوضح الشكل التالي رقم (1) العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية ويظهر هذا الشكل أن الإدارة الإلكترونية (E–Management) هي الاطار العام وتتكون من بعدين أساسين هما الأعمال الإلكترونية وتسمى (قطاع خاص) (E–Business) والإدارة العامة الإلكترونية وتسمى (قطاع العام) (E–Government)، ونلاحظ أن التجارة الإلكترونية هي جزء من الأعمال الإلكترونية.



شكل رقم (1): العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية

سادساً: التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

1. أسباب عملية التحول الإلكتروني للإدارة الإلكترونية:

أ. التقدم المتسارع والكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وماله من أثر كبير على وظيفة الإدارة فتسطيع الإدارة الحصول على كل المعلومات بدقة وسرعة وبأقل التكاليف.

ب. العولمة: إتمام العديد من الصفقات التجارية في وقت قصير وفي أماكن مختلفة.

ج. تطور الحاسوب وتطبيقاته (صورة): منذ ظهور الحاسوب الشخصي، التعلم، السياحة والسفر، أصبحت الآن وجود أنظمة تتخذ العديد من القرارات المبرمجة وتحل محل الإنسان.

د. انتشار الثقافة الإلكترونية بين أفراد المجتمع وخصوصا جيل الشباب.

2. أبعاد عملية التحول الإلكتروني للإدارة الإلكترونية:

قبل الحديث عن خطوات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، يجب توضيح أبعاد عملية التحول الإلكتروني

1. البعد الأول:

يتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية إلى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها الكترونيا.

2. البعد الثاني:

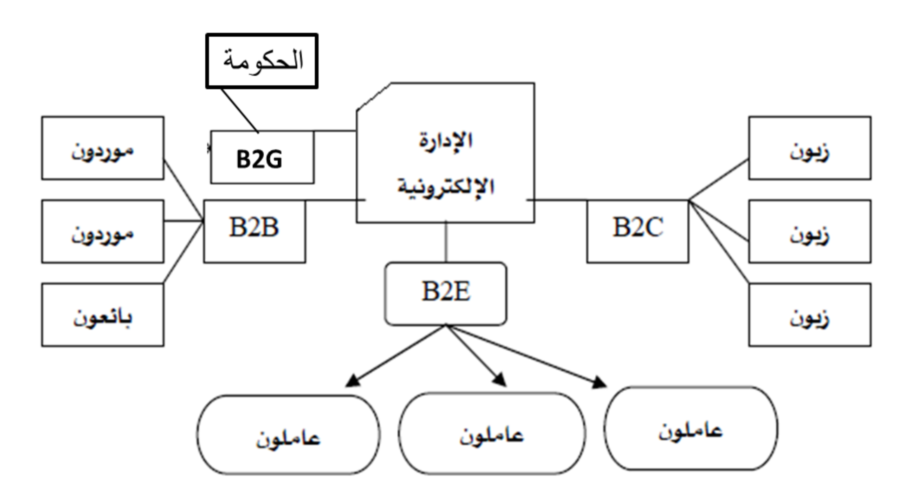
يتعلق بإدارة تدفق العمل الإلكتروني مع الزبائن والشركات (الموردون والبائعون) والمستفيدين.

يعني أن عملية التحول الإلكتروني مرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية، بحيث:

1.البيئة الخارجية هي علاقة الأعمال بالزبائن (B2C) وعلاقة الأعمال بالأعمال (B2B) وعلاقة الأعمال بالحكومة (B2G).

2.البيئة الداخلية هي علاقة الأعمال بالموظفين (B2E).

3.وتم توضيح ذلك في الشكل التالي رقم (2) والذي يظهر البيئة الداخلية للمنظمة وهي مكونة من العاملون والبيئة الخارجية للمنظمة وهي مكونة من الحكومة والموردون والبائعون والزبائن.



شكل رقم (2): أبعاد عملية التحول الإلكتروني للإدارة الإلكترونية

سابعاً: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتم عبر عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها، وفيما يلي أهم تلك المراحل:

1. **قناعة ودعم الإدارة العليا:**

ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2. **تدريب وتأهيل الموظفين:**

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لَذ ا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب إخضاعهم لدورات تدريبية لتأهيلهم على العمل.

3. **توثيق وتطوير إجراءات العمل:**

باعتبار أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، يجب أن تكون مدونة على ورق وتحديد العمليات التي تؤثر وتتأثر بها.

4. **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:**

يقصد بالبنية التحتية، الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة وموارد البيانات (قواعد البيانات ونظم إدارة قواعد البيانات)، نظم المعلومات المحوسبة.

5. **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا:**

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات ينبغي حفظها إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها لسهولة الوصول إليها، (تكامل العمليات).

6. **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:**

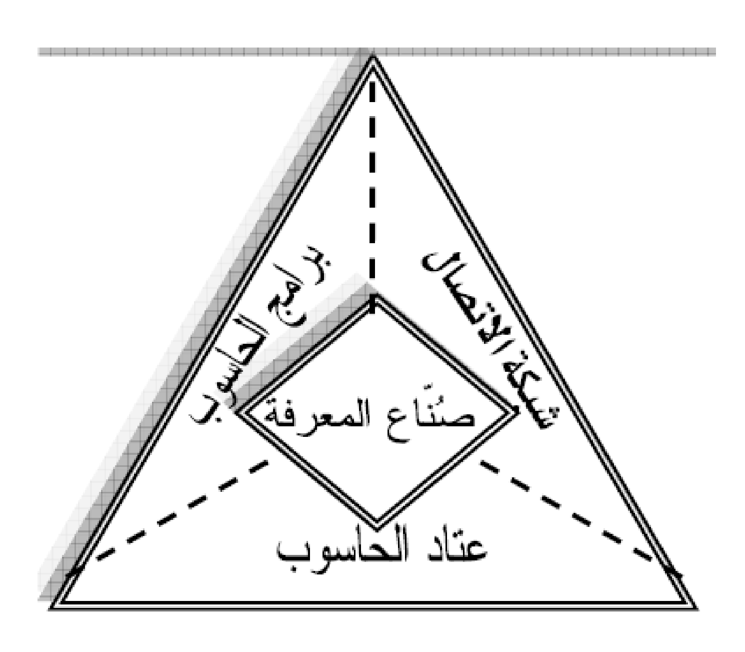
وذلك على مستوى جميع الأقسام بالمنظمة وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الاستخدامات الكثيرة للورق، وذلك من خلال تنفيذ كل العمليات من خلال توفير موقع الإنترنت التفاعلي للمنظمة (الموقع – تطبيق الموبايل)، ونشر كل المعلومات على الموقع.

ثامناً: عناصر الإدارة الإلكترونية

1. عتاد الحاسوب: أو ما يسمى المكونات المادية للحاسوب.
2. برامج الحاسوب: برامج النظام وبرامج التطبيقات (خاصة – عامة).
3. شبكة الاتصال: وهي المستخدمة لربط الأجهزة مع بعضها البعض (شبكة الأنترانت – الإكسترانت– الأنترنت) .

4. صُناع المعرفة Knowledge Worker: العاملون في مجال المعرفة رأس مالهم المعرفة مثل: القيادات الرقمية ومديرين المعرفة ومحللين المعرفة ورأس المال الفكري للمنظمة.

ويوضح الشكل التالي رقم (3) هذه العناصر.



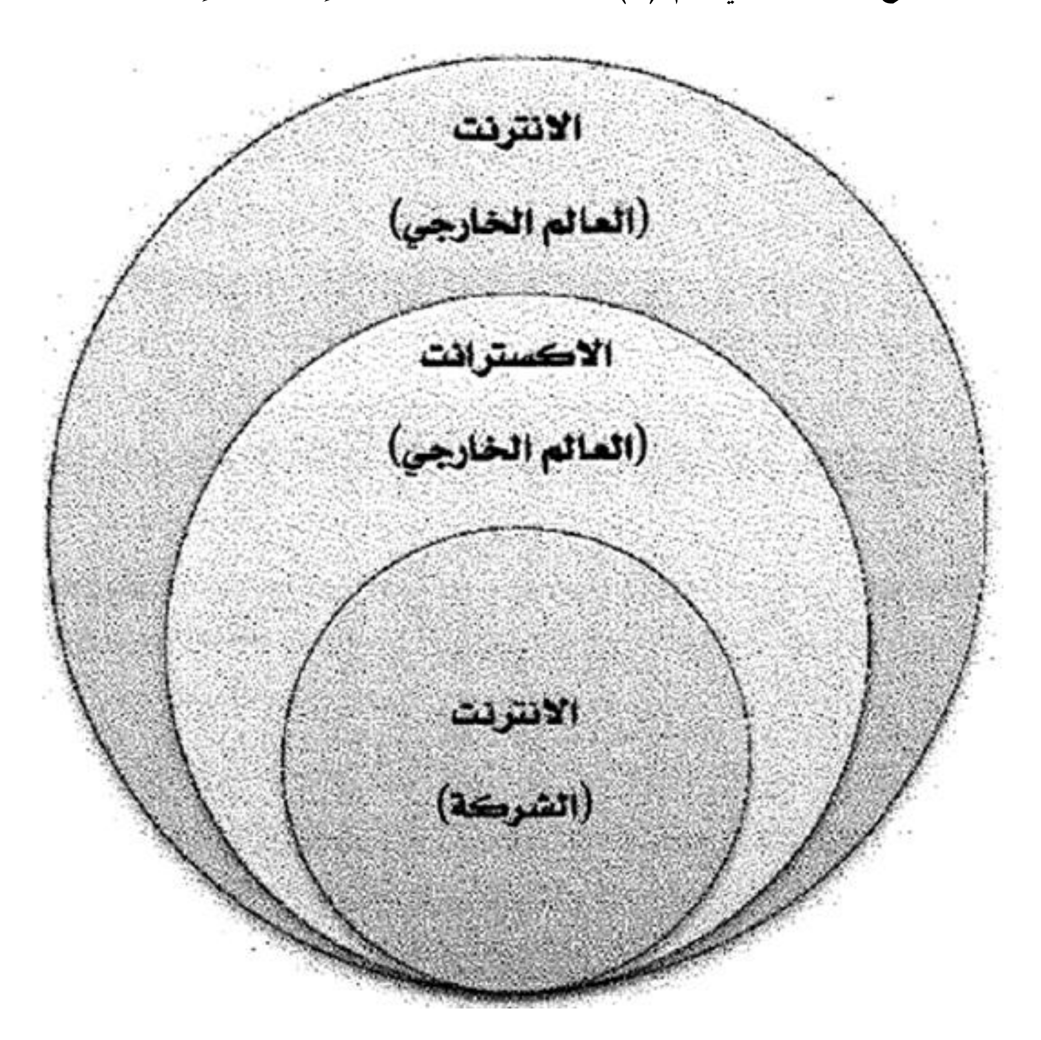
شكل رقم (3): عناصر الإدارة الإلكترونية

أمثلة على تقنيات الإدارة الإلكترونية:

- خدمات الويب
- إدارة المستندات الإلكترونية
- الأرشفة الإلكترونية

تاسعاً: علاقة الأنترنت والإنترانت والإكسترانت:

يوضح الشكل التالي رقم (4) العلاقة بين الأنترنت والإنترانت والإكسترانت:



شكل رقم (4): علاقة الأنترنت والإنترانت والإكسترانت

1. الإنترانت (الشركة):

الشبكة الداخلية للمنظمة وهي شبكة تستخدم فقط من العاملين داخل المنظمة وهي تستخدم لربط مكونات المؤسسة مع بعضها البعض مثل الأقسام والدوائر المختلفة (ربط أقسام جامعة الأقصى مع بعضها البعض).

2. الإكسترانت (العالم الخارجي):

وهي شبكة تربط المنظمة مع شركائها من الشركات الأخرى بحيث يتم ربط الأنظمة الداخلية للمنظمة مع المنظمات الأخرى (ربط الموردين مع الشركة المنتجة، ربط الزبائن مع الشركة المنتجة، ربط شبكة جامعة الأقصى مع وزارة التعليم).

3. الإنترنت:

وهو شبكة الشبكات ربط المنظمة مع أي جها خارجية وفي أي مكان بالعالم.

عاشراً: أهمية الإدارة الإلكترونية

1. **أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المجتمع:**

أ. توفير معلومات دقيقة وموثوقة ومتاحة على مدار الساعة.

ب. الحد من تأثير العلاقة الشخصية أثناء تنفيذ المعاملات

ج. إيجاد فرص جديدة للعمل الحر: وذلك من خلال قدرة الأشخاص للوصول إلى المؤسسات العالمية بكل سهولة.

2. **أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات:**

أ. تحسين أداء المنظمة لأنها تعمل على تحسين الإجراءات وتقديم الخدمات مما يسهل المعاملات والأعمال ويؤدي إلى زيادة الولاء.

ب. تقليل التعقيدات الإدارية من خلال إلغاء المستويات الإدارية، والانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.

ج. تحسين عملية صنع القرار: بسبب وجود قاعدة بيانات ضخمة يتم الاعتماد عليها وتساعد على التخطيط واتخاذ القرار.

د. تحسين العلاقات داخل المنظمة: فتقوم الإدارة الإلكترونية بتوفير المعلومات بشكل مستمر لجميع الأقسام داخل المنظمة والقدرة على تحليل تلك البيانات وذلك من خلال تجاوز معوقات المركزية.

هـ. تغيير صورة المنظمات: إلى الشكل الإلكتروني بدل الشكل التقليدي.

حادي عشر: وظائف الإدارة الإلكترونية

1. التخطيط الإلكتروني:

أ. التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات.

ب. في التخطيط التقليدي كانت الخطط توضع لأمد طويل، ومن ثَّمة تحديد الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، ولكن مع ظهور الإنترنت فإن هذا كله قد تغير.

جدول (1): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المنظمة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد.	خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده.
الخطة ترتكز على قدرات المنظمة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون.	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين
الأهداف محددة واضحة وقابلة للقياس.	الأهداف عامة، واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن

2. التنظيم الإلكتروني:

إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة، لكن مع وجود الإدارة الإلكترونية أصبح لدينا التنظيم الإلكتروني وهو "الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان، من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم.

وقد أحدث التنظيم الإلكتروني مجموعة من التغيرات على الهيكل التنظيمي وطريقة الأوامر الإدارية وسيتم توضيحها كالتالي:

أ. **الهيكل التنظيمي:**

لا يتناسب الهيكل التنظيمي الهرمي والصلب مع الإدارة الإلكترونية لأنها تحتاج هيكل تنظيمي مرن قادر على الاستجابة للتغيرات لذا يتم استخدام الهيكل التنظيمي الشبكي (الأنترنت) لسهولة التواصل والاتصال مع العاملين.

ب. **الأوامر:**

دور الإدارة العليا هو إرشاد المرؤوسين إلى الطرق الصحيحة لإنجاز العمل فأصبح موجود هنا تنظيم متعدد الرؤساء المباشرين والانتقال من الأوامر الخطية إلى وحدات وفرق مستقلة تدار ذاتيا ولها أشكال عديدة هي:

- فرق مجموعات العمل:

وهي فرق متعددة المهارات حيث تقوم بتنفيذ الأعمال الروتينية في المنظمة.

- فرق حل المشكلات:

وهي فرق متعددة الاختصاصات ومتنوعة المهارات مهمتها القيام بحل المشكلات الخاصة والطارئة بالمنظمة.

- فرق الإدارة:

وهي فرق مكونة بشكل أساسي من مديرين من مختلف المناطق الوظيفية التي يكون هدفها تنسيق أعمال الفرق الأخرى.

- ***الفرق الافتراضية:***

وهي الفرق التي يكون أعضاؤها في أماكن مختلفة مثل وجودهم في منظمات مختلفة، ويتم الاتصال فيما بينهم إلكترونياً.

3. القيادة الإلكترونية

القيادة بمفهومها التقليدي تعني القدرة على إقناع الآخرين من أجل السعي نحو تحقيق أهداف معينة، لكن في وجود الإدارة الإلكترونية اختلفت فأصبحت تركز على التوجيه الإلكتروني من خلال تفعيل أهداف المؤسسة والعمل على إنجاحها ويجب أن يكون القائد الإلكتروني لديه القدرة على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية والأفراد الكترونيا من خلال الشبكة.

لذلك يكون دور القيادة الإلكترونية هو تكوين المعرفة وادارة عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة وأن يتمتع بهارات إدارية ومهارات التعامل الإلكتروني.

جدول (2): الفرق بين القائد التقليدي والقائد الالكتروني

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
أهدافه طويلة الأجل.	أهدافه متتالية وقصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية.	يعتمد على عمله وجرأته ومدى إتقان المهارات اللازمة للقيادة
يرتبط بالمؤسسة والأفراد.	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان.	يخاطر بمشروعات جديدة وأحياناً يغادرها قبل أن تفشل.
غير مضطر على التعلم، ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه.	مضطر إلى التعلم، ويتعلم بالعمد والاختيار.
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي	يميل إلى المرونة ويتأقلم مع التغييرات المتعددة
أدواره هي: مدير، بائع،	أدواره هي: مدير معلومات، وصانع معرفة

4. الرقابة الإلكترونية:

أ. من أبرز الخصائص التي تتميز بها الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة عادة بعد التخطيط والتنفيذ، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية، والأداء الفعلي من ناحية أخرى، أي أنها تتّسم بعدم قدرتها على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها إلا في نهاية المدة

ب. أصبحت الرقابة الإلكترونية تتم بشكل فوري من خلال الأنترنت، وبالتالي تقليص الفجوة الزمنية بين الخطأ وتصحيحه.

ج. أصبحت الرقابة الإلكترونية مستمرة وشاملة لجميع القرارات والإدارات في المؤسسة وذلك من خلال المعلومات التي يتم تسجيلها تلقائيا. (رقابة داخلية وخارجية)

د. الرقابة الإلكترونية قائمة على الثقة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

جدول (3): الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
رقابة تركز على الماضي.	رقابة قائمة على الحاضر (تصحيح الانحرافات فور وقوعها).
رقابة دورية.	رقابة مستمرة.
رقابة قائمة على العلاقات والمساءلة والرسمية.	رقابة قائمة على الثقة المتبادلة.

ثاني عشر: عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية

1. التخبط السياسي: يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة أي مبادرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. عدم توفر الأموال اللازمة لتمويل الإدارة الإلكترونية.
3. عدم توفر إطار قانوني أو تنظيمي لتنفيذ الإدارة الإلكترونية.
4. مقاومة هائلة من الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بسبب تبسيط الإجراءات.
5. صعوبة تقبل المجتمع لفكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع لأسباب متعددة.
6. ضعف البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ثالث عشر: عيوب الإدارة الإلكترونية:

1. التكلفة العالية وهي مرتبطة بحجم المنظمة وحجم العمل.
2. المخاطر الأمنية التي ممكن أن تحدث على المعلومات.
3. تلف الحاسوب والبرمجيات.
4. سرقة المعلومات والضرر بالخصوصية.
5. النسخ الغير مشروع للبرامج.

أسئلة على الفصل الخامس:

1. وضح تعريف الإدارة الالكترونية مع ذكر خصائصها؟
2. اشرح الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية؟
3. مبادئ الإدارة الإلكترونية؟
4. وضح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الإدارة الإلكترونية والعمل عن بعد؟
5. لماذا يجب على المؤسسات التحول للإدارة الإلكترونية
6. اشرح مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟
7. اشرح عناصر الإدارة الإلكترونية؟ موضحا ذلك بالرسم؟
8. أذكر مع الشرح أهمية الإدارة الإلكترونية؟
9. ما هو الفرق بين شبكة الانترنت والانترانت والاكسترانت؟
10. أذكر الفروقات بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني؟
11. ما هي التغيرات التي حدثت بسبب تطبيق التنظيم الإلكتروني؟
12. أذكر الفروقات بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني؟
13. أذكر الفروقات بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية؟
14. ما هي عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
15. أذكر أهم عيوب الإدارة الإلكترونية؟

المراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

أبـو هـواش، سـامر (2009). "**ثـلاث وثلاثـون اسـتراتيجية للحـرب**"، ط (1)، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.

أحمد، صكوشي؛ الخنساء، مجدل (2019). "**ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة–دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية**". مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 1(8)، 38-54.

البطاح، أحمد؛ الطعاني، حسن (2016). "**الادارة التربوية–رؤية معاصرة**"، ط (1)، دار الفكر، عمان، الاردن.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018). **التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر

خليل. نبيل (2014). "**إدارة المؤسسات التربوية في بداية الالفية الثالثة**"، ط (1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر

الشـياب، أحمـد؛ أبـو حمـور، عنـان (2011). "**مفـاهيم اداريــة معاصــرة**"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

طه، عاطف (2013). **قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية**، ط (1)، الدار الاكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر.

العامري، صالح؛ الغالبي، طاهر (2008). "**الادارة والاعمال**"، ط (2)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

عبد اللطيف، سمر؛ محمد، وليد (2018). "حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بنى سويف: رؤية مقترحة". مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، 3(71المجلد)، 653-759.

القحطاني، سالم (2012). "**الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية**". المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 225-282.

ملحم، يحيى (2009). "**التمكين كمفهوم اداري معاصر**"، ط (1)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

المنيف، إبراهيم (1998). "**استراتيجية الادارة اليابانية**"، ط (1)، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.

المهيرات، عماد (2010)." **أثر التمكين على فاعلية المنظمة**"، ط (1)، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

المومني، خالد؛ القضاة، محمد (2009). "**معالم في الفكر الإداري**"، دار الكتاب الثقافي،

النجار، فايز (2018). **نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري**، ط (5)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الوادي، محمود (2012). "**التمكين الإداري في العصر الحديث**"، ط (1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

خليل، محمد والشيخ، زيد.(2019). دور عناصر الإدارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية:دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة

الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،15(45)، 108-125.

حمود، خضير كاظم .(2002). السلوك التنظيمي. ط1 الأردن، عمان : دار صفا للنشر والتوزيع.

أحمد المعاني وآخرون، (2011): "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الغالبي وإدريس (2007): "الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.

دودين، أحمد (2012). "ادارة الاعمال الحديثة وظائف المنظمة". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العميان، محمود (2010). "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال". دار وائل للنشر.

ماهر، احمد (2008). "كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال". الدار الجامعية.

ماجد، الفرا واخرون (2008). "الادارة المفاهيم والممارسات". الجامعة الاسلامية.

محمد، المدهون واخرون (2009). "ادارة الاعمال وظائف المشروع". الجامعة الاسلامية.

الشماع، خليل وحمود، كاظم (2005). "نظرية المنظمة". دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

جودة، محفوظ (2009). "ادارة الجودة الشاملة". دار وائل للنشر.

العلاق، بشير (2009). "القيادة الادارية". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عباس، على (2009). "ادارة الاعمال الدولية". دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

فتحي، عواد (2013). "ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق". دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

موسى، اللوزي وحمود، كاظم (2008). "مبادئ ادارة الاعمال". دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

منصور، علي (2013). "مبادئ الادارة". مجموعة النيل العربية.